



UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD
VICE-RECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POST-GRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CON ESPECIALIZACIÓN EN RECURSOS HUMANOS

INVENTARIO DE ACTITUDES DEL PERSONAL DE UNA EMPRESA
DE BOTELLAS DE VIDRIOS EN EL ÁREA DE MAÑANITA-TOCUMEN

POR:

LIZBETH RIVERA DE BRACHO

25 AGO 1997

T.H

APROBADO POR:

Director de Tesis:

Mtro. Edgardo León

Miembro del Jurado:

MGTER. Mylena S. Hernandez

Miembro del Jurado:

Dra. Evelyn Carter

Fecha:

29/VII/1997Vicerrectoría de Investigación y
Post GradoDr. Alfredo Figueroa Navarro

Fecha:

29/VII/1997.

**UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD
VICE-RECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POST-GRADO**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CON ESPECIALIZACIÓN EN RECURSOS HUMANOS**

**INVENTARIO DE ACTITUDES DEL PERSONAL DE UNA EMPRESA
DE BOTELLAS DE VIDRIOS EN EL ÁREA DE MAÑANITA-TOCUMEN**

POR:

LIZBETH RIVERA DE BRACHO

**Trabajo presentada en cumplimiento de los requisitos exigidos para optar por el Grado de
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ESPECIALIDAD EN RECURSOS
HUMANOS**

1997

DEDICATORIA

**Con todo mi amor a mí madre Dominga por estar siempre conmigo,
a mí esposo René por su voz de aliento y apoyo, igualmente a mis hijos
René, Milagros y Anita a quienes quiero sinceramente por quererme y
apoyarme.**

LIZBETH

AGRADECIMIENTO

A LA MISERICORDIA DIVINA DE JESÚS ETERNAMENTE AGRADECIDA

A todas y a cada una de las personas que contribuyeron con la culminación de este trabajo de grado, en particular a la Empresa Vidrios Panameños, S. A..

Nuestro agradecimiento sincero a los Profesores Rodrigo De León y Melva E. Herrera O., que con entusiasmo , dedicación y sus conocimientos nos orientaron en la feliz culminación de esta tesis.

GRACIAS A TODOS

INDICE

Páginas

Resumen en Español.....	1
Resumen en Inglés.....	2

CAPÍTULO PRIMERO

INTRODUCCIÓN

A. GENERALIDADES DE LA EMPRESA EN ESTUDIO.....	4
1. Reseña Histórica.....	4
2. Departamento de Producción.....	7
a) Materia de Producción.....	8
b) Selección de Botellas.....	8
c) Decoración.....	10
B. DEFINICIONES.....	11
1. Auditoría de Personal.....	11
2. Control de Calidad Total.....	12
C. JUSTIFICACIÓN.....	17
1. Planteamiento del Problema.....	17
2. Objetivos Generales.....	17
3. Objetivos Específicos.....	18
4. Descripción de Capítulos.....	18

CAPÍTULO SEGUNDO

APLICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA

A. LA ENCUESTA.....	21
1. Definición.....	21
2. Variables de la Encuesta.....	22
a) Comunicación.....	22
b) Condiciones de Trabajo.....	22
c) Demanda de Puesto.....	24
d) Motivación.....	24
e) Trabajo en Equipo.....	24
f) Oportunidad de Desarrollo.....	24
g) Capacitación.....	25
h) Beneficios a los Empleados.....	25
i) Delegación de Funciones.....	25
j) Seguridad.....	25

3. "Cuestionario.....	26
B. APLICACIÓN DE LA ENCUESTA.....	29
1. Hipótesis de Trabajo.....	29
2. Población y Muestra.....	30
3. Recolección de los datos.....	30
4. Tabulación.....	31
C. RESULTADOS POR VARIABLES.....	33
1. Resultados Técnicos.....	35
a) Atención a las Quejas.....	35
b) Herramientas Utilizadas.....	36
c) Cantidad de Trabajo.....	36
d) Manera de Reconocer el Trabajo.....	36
e) Trabajo en Equipo.....	37
f) Sistemas de Ascensos.....	37
g) Oportunidades que Ofrece la Empresa.....	37
h) Interés Demostrado por la Empresa.....	37
i) Responsabilidades asignadas.....	38
j) Medidas de Seguridad.....	38
2. Gráficas.....	38

CAPÍTULO TERCERO

GUÍA PARA UN PLAN DE CALIDAD

A. CICLO ADMINISTRATIVO.....	52
1. Planeación y Organización.....	52
B. ADIESTRAMIENTO PARA LA CALIDAD.....	56
1. Identificación de Problema.....	57
2. Selección del Problema.....	58
3. Recomendaciones para la Solución.....	58
4. La Motivación.....	59
C. IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS PARA LOS SEMINARIOS.....	62
1. Atención a las Quejas.....	62
2. Herramientas Utilizadas.....	62
3. Manera de Reconocer el Trabajo.....	63
4. Sistema de Ascensos.....	63
5. Oportunidades que Ofrece la Empresa.....	64
6. Interés Demostrado por la Empresa.....	64
7. Medidas de Seguridad.....	64

CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES.....	66
Conclusiones.....	67
Recomendaciones.....	69
BIBLIOGRAFÍA.....	78
ANEXOS.....	80

INDICE DE FIGURA

No.	D E T A L L E	Página
1	Vista de la Fábrica.....	5
2	Proceso de Producción del Vidrio.....	9
3	Formulario de la Encuesta.....	27
4	Gráfica del Area No.1.....	40
5	Gráfica del Area No.2.....	41
6	Gráfica del Area No.3.....	42
7	Gráfica del Area No.4.....	43
8	Gráfica del Area No.5.....	44
9	Gráfica del Area No.6.....	45
10	Gráfica del Area No.7.....	47
11	Gráfica del Area No.8.....	48
12	Gráfica del Area No.9.....	49
13	Gráfica del Area No.10.....	50

INDICE DE CUADROS

No.	D E T A L L E	Página
I	Variables e Indicadores.....	23
II	Hoja de Tabulación.....	32
III	Concentración de Resultados.....	34

INDICE DE ANEXOS

No.	D E T A L L E	Página
1	Diagrama de Ishikawa.....	81
2	Principios de Deming.....	83
3	Encuestas	99

RESUMEN EN ESPAÑOL

La decisión de realizar el trabajo de Grado sobre **EL INVENTARIO DE ACTITUDES DEL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE BOTELLAS DE VIDRIOS**, es realizar una auditoría de personal además, de presentarle a la empresa una **GUÍA**, para un plan de **CALIDAD TOTAL**. Con ello, impulsamos el desarrollo de la empresa en estudio y por ende de la economía nacional, mejorando de alguna manera el nivel económico y social de los empleados de la sección de Producción.

Con la dirección del Mgr. Rodrigo De León, la investigación se efectuó con quince empleados del área de Producción de la empresa, a quienes se les aplicó la **ENCUESTA**, para determinar el grado de satisfacción o insatisfacción correspondiente a las variables de la investigación, esto fue posible con el apoyo del jefe de Producción, los empleados del departamento de Producción y el Gerente de Finanzas.

Recoge el desarrollo de la tesis de grado, además de lo indicado los siguientes contenidos: Justificación, estrategias metodológica, descripción de los capítulos, presentación de la Guía y propuestas de seminarios. Se complementa la investigación con cuadros, gráficos y figuras. Además, de las conclusiones y recomendaciones finalizando con los anexos.

RESUMEN EN INGLÉS

The decision to realize the work about the inventory of the personnel attitudes of a-bottle enterpreses, is dealing with a personal auditory and to present to the enterprisse a guide for a total quality plan with this, we make up an increment to the development of the studied enterprise and for instance the national economy, improving the economic an social level of the employers in production section.

With the mangement of Mgtr. Rodrigo De León, the research was done with fifteen employers of the area of production. We aplicated the questions to determine the satisfaction level or insatisfaction, it was possible because of the production boss heep, the employers and Finantial Executive.

Recolect the development of the level thesis also the following content: justification, methodologic strategies, description of the chapters, a guide presentation, the research was completed with statistics graphics and pictures. Also, the conclusions and recommendations, ending with anexos.

CAPÍTULO PRIMERO

INTRODUCCIÓN

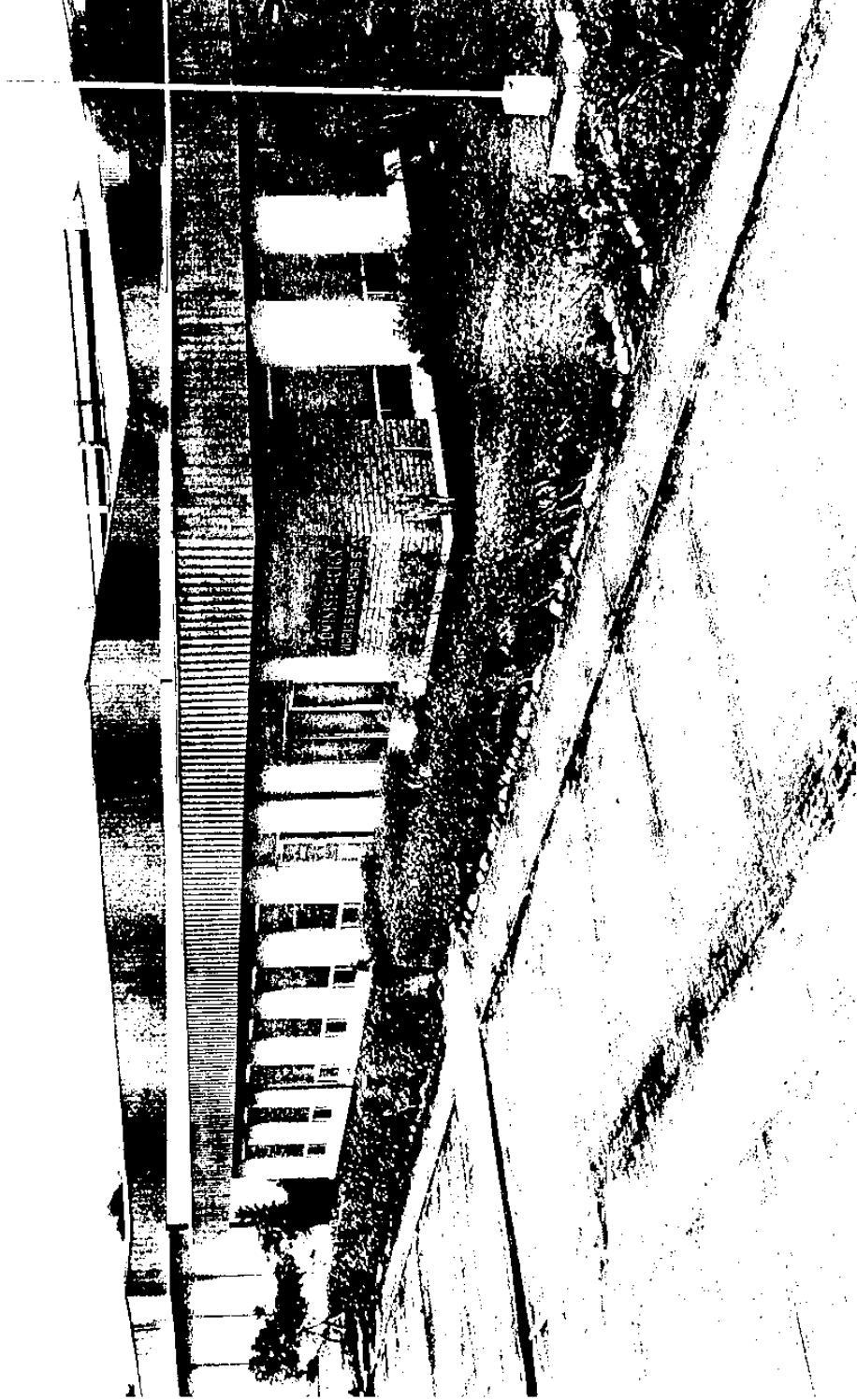
A. GENERALIDADES DE LA EMPRESA EN ESTUDIO

Este trabajo de grado consiste en una investigación de campo, la cual además de cumplir con el requisito de la Maestría tiene el propósito de medir el grado de satisfacción e insatisfacción de los trabajadores de la EMPRESA VIDRIOS PANAMENOS, S.A., específicamente en la sección de PRODUCCIÓN, en los diferentes aspectos contemplados en las variables propuestas, por la investigadora de este trabajo de grado.

1. Reseña Histórica:

En la entrevista realizada al señor Agustín Sucre, Jefe de Producción, se pudo obtener información de la empresa motivo de este estudio, la misma se encuentra ubicada en la ciudad de Panamá, Las Mañanitas-Tocumen. Se realizaron varias visitas a la empresa y se recogió información en la entrevista realizada al Licenciado Adriano Bremner, Gerente de Finanzas, en la cual nos indicó que la Sociedad Anónima fue constituida, tal como lo establecen las Leyes de la República de Panamá, el 9 de octubre de 1968. (Ver figura No.1)

FIGURA No.1
VISTA DE LA FABRICA



TE: Obtenido en la entrevista realizada con la licenciada
Yolanda Cedeño, Jefa de Personal, enero de 1997.

Sin embargo, no fue sino hasta el 15 de septiembre de 1979 cuando se puso en marcha la planta, materializándose definitivamente un ambicioso proyecto que contribuiría con el engrandecimiento de Panamá, no sólo como fuente de empleos sino por el considerable ahorro de divisas equivalente aproximadamente a los seis millones de balboas que representan las importaciones de envases de vidrio de exportación.

La Enciclopedia Quillet, define el concepto de VIDRIO, como sustancia dura, frágil, transparente, por lo común de brillo especial, insoluble en casi todos los cuerpos conocidos y fusible a elevada temperatura. Está formada por la combinación de la sílice con potasa o sosa y pequeñas cantidades de otras bases, y se fabrica generalmente en hornos y crisoles. (P. 502 Tomo VIII)

La fábrica se concentra actualmente en la PRODUCCIÓN DE BOTELLA Y FRASCOS DE VIDRIO, para satisfacer el consumo local, además ha iniciado su planificación con miras a la exportación.

Tanto los accionistas locales y extranjeros que han invertido en el proyecto, como las instituciones de crédito que lo respaldan, han depositado un voto de confianza en la empresa, a través de la inversión.

En la entrevista realizada al Lic. Armando Quintero, Jefe de Auditoría de la empresa en estudio, se nos indicó que la empresa inició con un capital autorizado aproximadamente de diecisiete millones de balboas entre capital panameño y extranjero. La contratación de personal cobró particular importancia desde mediados de 1978, predicándose inicialmente más de doscientos empleos.

2. Departamento de Producción:

Las instalaciones comprenden: Edificio de Producción, Mantenimiento, Laboratorio, Administración, Área de decoración, Edificio de Almacenaje de materia prima y Bodega, para el producto terminado.

La capacidad de producción del horno en su inicio fue de 22,000 toneladas métricas al año, la cual puede ser fácilmente aumentada a 28,000 toneladas métricas.

Con el proceso de calentamiento del horno que se inició el 2 de septiembre de 1979 se entra en una fase de producción que requiere que mantenga en funcionamiento el mismo 24 horas al día, todos los días del año, hasta cumplidos cinco años cuando se detiene la producción por un lapso de dos meses, para su mantenimiento y reparación.

a) **Materia de Producción:** El proceso de mezcla se desarrolla uniendo los ingredientes de la materia prima y se trasladan al silo madre junto al horno, luego para al horno a una temperatura normal de operación de 1,500 oC.(Ver figura No.2)

El horno funciona alimentado por dos tanques de "Bunker" de 80,000 galones y un tanque de gas de 30,000, para uso de los canales por donde fluye el vidrio fundido.

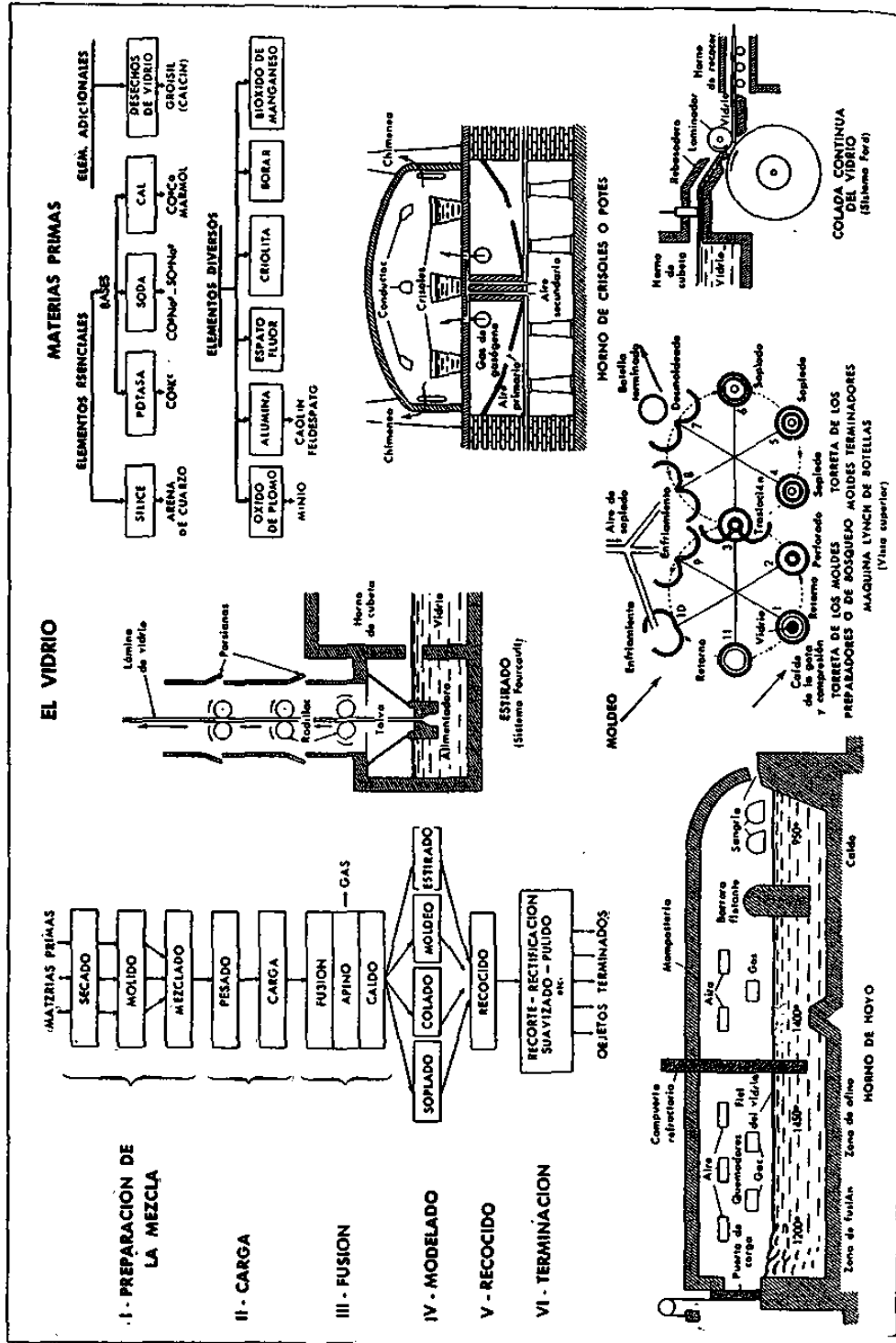
Este vidrio fundido fluye hacia las máquinas que suministrarán las gotas a los moldes, que les darán forma a las botellas. Cuatro compresores de aire se utilizan para el soplado de botellas y la operación de atomización de combustible.

Luego, las botellas pasan a las archas u hornos recocedores, en donde gradualmente se le baja la temperatura a las botellas hasta llegar a la temperatura ambiente.

El tiempo de recorrido en la archas varía de acuerdo al diámetro de las botellas y velocidad de las máquinas. La cantidad de botellas que se elaboran de acuerdo al peso y medida de las botellas.

b) **Selección de Botellas:** Las botellas malas son llevadas

FIGURA No. 2



FUENTE: Tomado de la Enciclopedia GUILLET.

por la banda transportadora a un silo, para luego ser usadas como parte de **materia prima**. El Departamento de Control de Calidad cuenta con dotaciones suficientes, para este tipo de industria, inspecciona y verifica que todas las botellas llenen todos los requisitos de calidad, exigidos por los clientes y de acuerdo a estandares internacionales.

c) **Decoración:** Las botellas que van a ser decoradas, pasan a esta estación, luego se empacan en cajas de cartón y luego pasan al sistema de plástico termoencogido. Estas cajas con almacenadas en la bodega, la cual tiene una capacidad de almacenaje de 6,600 toneladas que representan unas 19,800,000 unidades aproximadamente.

En un futuro no muy lejano, se proyecta la producción de vasos y de vidrio plano. La planificación total de la empresa en estudio ha sido tal que permite expansiones en su línea actual y adiciones futuras, sin afectar su funcionamiento.

B. DEFINICIONES

1. Auditoría de Personal:

La AUDITORÍA DE PERSONAL ha adquirido recientemente relevancia dentro de las CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, que proviene de la disciplina contable con la diferencia de que la revisión se refiere al personal de la empresa y no a la condición financiera de la misma.

Se tratará en este estudio, específicamente lo concerniente a Personal, la cual se explica ampliamente en el desarrollo de este Trabajo de Graduación.

Indica CHIAVENATO, Idalberto, 1995, que la auditoría de recursos humanos puede definirse como el análisis de las políticas y prácticas de personal de una empresa y la evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para mejorar. El propósito principal de la auditoría de recursos humanos es mostrar cómo está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales, para la empresa o que no están justificando su costo y condiciones que deben incrementarse. (P.488)

La Auditoría de Personal y los programas de evaluación en términos generales implican la obtención de datos estadísticos relativos a la rotación de empleados, ausencias, accidentes y otros indicadores. De acuerdo a la procedencia de los investigadores, puede ser: externa donde todo el estudio es realizado por el personal ajeno a la empresa, interna, o sea, llevada a cabo por miembros de la misma y la mixta que cuenta con técnicos de afuera conjuntamente con la experiencia de quienes allí laboran.

2. Control de Calidad Total:

La calidad total es un sistema directivo basado en la gente, cuyo objetivo es el aumento continuo de la satisfacción del cliente a un costo real que sea constantemente más bajo. Como tal, la CALIDAD TOTAL se puede considerar como un enfoque total y es una parte integral de la estrategia directiva, por lo que enfatiza en el aprendizaje y la adaptación al cambio constante como elemento claves, para el éxito organizacional.

El señor ISHIKAWA Kaoru, en su libro QUE ES EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD? indica que comenzó en los años 30 con la aplicación industrial del cuadro de control ideado por el Dr. W. A. Shewhart, de Bell Laboratories.

La segunda guerra mundial fue el catalizador que permitió aplicar el cuadro de control a diversas industrias en los Estados Unidos, cuando la simple reorganización de los sistemas productivos resultó inadecuada para cumplir las exigencias del estado de guerra y semiguerra. Pero al utilizar el control de calidad, los Estados Unidos pudieron producir artículos militares de bajo costo y en gran cantidad. Las normas para tiempos de guerra que se publicaron entonces se denominaron Normas Z-1.

Inglaterra también, desarrolló el control de calidad muy pronto. Había sido hogar de la estadística moderna, cuya aplicación hizo evidente en la adopción de las Normas Británicas 600 en 1935 basadas en el trabajo estadístico de E. S. Pearson. Más tarde se adoptó la totalidad de las normas Z-1 norteamericanas como Normas Británicas 1008. Durante los años de la guerra, Inglaterra también formuló y aplicó otras normas.

La producción norteamericana durante la guerra fue muy satisfactoria en términos cuantitativos, cualitativos y económicos, debido en parte a la introducción del CONTROL DE CALIDAD ESTADISTICO, que también estimuló los avances tecnológicos. Podría llegar a especularse que la segunda guerra mundial la ganaron EL CONTROL DE CALIDAD y la utilización de la ESTADISTICA MODERNA.

El Japón se había enterado de las primeras Normas Británicas 600 en la preguerra y las había traducido al japonés durante la misma. Algunos académicos japoneses se dedicaron seriamente al estudio de la estadística moderna, pero su trabajo se expresaba en un lenguaje matemático difícil de entender y la estadística no logró una acogida popular.

En el campo de la administración el Japón, también iba a la zaga, pues utilizaba el llamado método Taylor en ciertas áreas. (El método Taylor exigía que los obreros siguieran especificaciones fijas por los especialistas y en esa época ese enfoque se consideraba muy moderno).P12.

Sigue indicando ISHIKAWA, que el Control Total de Calidad puede definirse como un sistema eficaz, para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad, mantenimiento de calidad y mejoramiento de calidad realizados por los diversos grupos en una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes. (Ver anexo No.1).

Esto significa sencillamente que todo individuo en cada división de la empresa deberá estudiar, practicar y participar en el control de calidad.

WALTON, Mary, 1986, en su libro COMO ADMINISTRAR CON EL METODO DEMING indica que el Dr. Deming es partidario de revisar y reestructurar totalmente la forma en que los Gerentes administran. Le molestan terriblemente los Gerentes que administran con "slogans" o fijando cuotas, los Gerentes que no saben en qué consiste su trabajo y que no pueden definir la responsabilidad de sus subalternos, los Gerentes que tienen la propensión a echarles la culpa a los trabajadores y no se dan cuenta de que los trabajadores necesitan sentir orgullo de su trabajo.

El Dr. Deming considera que el cambio debe comenzar en el nivel superior, con una administración bien informada y que tenga consciencia de la calidad.(P.1)

El Dr. Deming desarrolló a través de los años una filosofía de administración basada en catorce puntos:

1. Crear constancia en el propósito de llevar a la empresa mejoramiento del producto o servicio.
2. Adoptar una nueva filosofía.
3. No depender más de la inspección masiva.
4. Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose únicamente en el precio.
5. Mejorar constantemente los sistemas de producción y servicios.

6. Instituir capacitación en el trabajo.
7. Instituir el liderazgo.
8. Desterrar el temor.
9. Romper las barreras entre las áreas asesoras.
10. Eliminar metas numéricas para los trabajadores.
11. Eliminar trabajo estándares y cuotas numéricas.
12. Remover las barreras que se interponen entre los
trabajadores y sus verdaderas destrezas.
13. Institucionalizar un vigoroso programa de educación y
capacitación.
14. Crear una estructura a nivel de la alta Gerencia, la cual
promueve los trece principios anteriores. Ver anexo No.2.

Estos puntos son la base para lograr la CALIDAD TOTAL, son métodos, para que una organización continúe en el mercado donde la calidad no se produce por inspección sino por el mejoramiento del producto porque sin una medida de calidad el precio no tiene ningún significado.

C. JUSTIFICACIÓN

La empresa en estudio tiene varios años que no ha realizado una encuesta, para medir el grado de satisfacción o insatisfacción de los empleados, por lo que esta investigación contempla realizarla.

SITUACIÓN ACTUAL	PRONÓSTICO
No realizan auditoría de personal	Aplicar mediante una encuesta un inventario de actitudes.
No cuentan con estudios de calidad total.	Elaborar una guía de calidad total.
No se dan charlas de seguridad.	Ofrecer un plan de charlas preventivas de accidentes.

1. Planteamiento del Problema:

Se desea conocer el estado actual de las actitudes del personal de fábrica de la empresa de botellas de vidrios en estudio y elaborar una Guía de control de calidad, para el Recurso Humano de la misma.

2. Objetivos Generales:

- a) Determinar por medio de una Auditoría de Personal, las actitudes de personal de la empresa en estudio.

- b) Diseñar para la empresa una Guía de Calidad Total, para mejorar el rendimiento del **Recurso Humano**.

3. Objetivos Específicos:

- a) Realizar una **encuesta de actitud**, para conocer el grado de satisfacción o insatisfacción de los trabajadores del departamento de Producción.
- b) Identificar las posibles causas de la insatisfacción de los trabajadores, **por medio de la encuesta**.
- c) Mejorar por medio de una **Guía de control de calidad** las actitudes en beneficio de la empresa y los trabajadores.
- d) Establecer un programa de capacitación, para dar a conocer la **Guía de control de calidad** dirigida al **Recurso Humano**.

4. Descripción de los capítulos:

El Primer Capítulo, **INTRODUCCIÓN**, contempla las generalidades de la empresa en estudio, como: la reseña histórica, el departamento de Producción, la materia prima que se utiliza, la selección de botellas. Además, se

presentan las definiciones de Auditoría de Personal y el control de calidad. Se finaliza este capítulo con la Justificación, donde aparece el planteamiento del problema, los objetivos y la descripción de los capítulos del trabajo.

El Segundo Capítulo, APLICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA, trata sobre la definición de encuesta, las variables e indicadores de la encuesta, tabulación y gráficas.

En el Tercer Capítulo, GUÍA PARA UN PLAN DE CALIDAD, se presenta el ciclo administrativo, los pasos para el adiestramiento de personal. Además, se identifican las áreas para las recomendaciones de los seminarios.

Se finaliza con las conclusiones y recomendaciones, así como, la bibliografía y los anexos.

En el siguiente capítulo, se planteará la hipótesis de trabajo, la encuesta, las variables y los indicadores.

CAPÍTULO SEGUNDO

APLICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA

A. LA ENCUESTA

Muy ligada a la AUDITORIA DE PERSONAL se encuentra la ENCUESTA DE ACTITUD que se aplica a los trabajadores de una empresa, en todos sus niveles. Por medio de este instrumento se puede conocer las reacciones de los trabajadores, su grado de satisfacción a las diferentes variables e indicadores, que se escogen al azar y en forma anónima.

1. Definición:

La ENCUESTA se puede definir como el método de investigación psicológico que permite indagar acerca de un aspecto de la personalidad de un sujeto o sobre su personalidad total.

Estas encuestas reciben también, el nombre de SONDEOS DE ACTIVIDADES. Una de las razones, para preferir esta técnica, consiste en que las entrevistas consumen mucho tiempo, son costosas y generalmente deben limitarse a pocas personas. Sin embargo, las encuestas de opinión constan de cuestionario preparados cuidadosamente permitiendo obtener una descripción más precisa del estado real de determinados aspectos en una organización.

2. Variables de la Encuesta:

En esta parte de la investigación se dan a conocer las variables que fundamentan el cuestionario, para ser aplicado a la muestra de la empresa en estudio, como se aprecian en el cuadro I Variables e Indicadores.

Roberto Hernández, 1995, en su libro de Metodología de la Investigación indica que una variable es una propiedad que puede variar (adquirir diversos valores) y cuya variación es susceptible de medirse. Ejemplo de variables son el sexo, la motivación y demás.

a) Comunicación:

Se desea conocer por medio de esta variable la comunicación entre el supervisor y el empleado, en la sección de fábrica.

b) Condiciones de Trabajo:

Las opiniones que se puedan recoger de los trabajadores en cuanto a las condiciones de trabajo, que la empresa les ofrece, serían de gran utilidad. Como ejemplo de las condiciones del área de trabajo se pueden mencionar algunas, a saber: buena luz, aire acondicionado, seguridad,

Cuadro I: Variables e Indicadores

Variables		Indicadores	
1.	Comunicación	01	Quejas
		11	Instrucciones que recibo
2.	Condiciones de Trabajo	02	Herramientas
		03	Espacio de Trabajo
3.	Demanda del Puesto	03	Turnos
		13	Cantidad de Trabajo
4.	Motivación	04	Reconocimiento de mi trabajo
		14	Salario
5.	Trabajo en Equipo	05	Jefe y subalternos
		15	Relaciones con los compañeros
6.	Oportunidad de Desarrollo	06	Ascensos
		16	Superación
7.	Capacitación	07	Oportunidad
		17	Entrenamiento
8.	Beneficios a los Empleados	08	Póliza Colectiva
		18	Bienestar de los empleados
9.	Delegación de Funciones	09	Responsabilidad
		19	Rendimiento de cuenta
0.	Seguridad	10	Medidas de Seguridad
		20	Condiciones sanitarias

Fuente: Por la autora de la investigación.

facilidades de equipo y mobiliario adecuado y otras.

c) Demanda de Puesto:

Es importante descubrir lo que piensan los trabajadores del trabajo que realizan y como cumplen con las exigencias del puesto. Se puede contemplar en este punto si estan de acuerdo con el horario que la empresa ha establecido.

d) Motivación:

Saber en que grado se sienten satisfechos los trabajadores con las tareas que estan realizando. Además, de conocer si se le toman en cuenta sus ideas.

e) Trabajo en Equipo:

El compartir una tarea y relacionarse con el resto de los compañeros, lo más eficientemente posible, para cumplirla, así como conocer el grado de cooperación, para realizar las tareas cotidianas cuando falta un compañero.

f) Oportunidad de Desarrollo:

Conocer por medio de las respuestas de la encuesta, si la empresa da las oportunidades de desarrollo a los

trabajadores, por ejemplo: Becas para continuar estudiando.

g) Capacitación:

Es importante conocer los seminarios y entrenamientos han recibido los trabajadores de la Fábrica, tomando en cuenta el calor del horno y la trituración de los vidrios, que se realiza en esa sección de la empresa.

h) Beneficios a los Empleados:

Se desea conocer el bienestar de los empleados en sus puestos de trabajo, si cuentan con beneficios de póliza colectiva ó asistencia médica periódica.

i) Delegación de Funciones:

Saber quién es mi jefe inmediato dentro de la Fábrica, además de conocer el grado de responsabilidad en las tareas que realizó.

j) Seguridad:

Juega un papel importante en esta variable la higiene,

si se cumplen las reglas y medidas contemplados por la Ley. Además, si los trabajadores cuentan con cascos, viseras, guantes entre otros, para realizar sus tareas diarias.

En el cuadro I VARIABLES E INDICADORES. se puede apreciar las diez variables escogidas por la investigadora al azhar, así como los veinte indicadores que son las bases para la redacción del cuestionario.

3. Cuestionario:

Nuestro diseño de formulario contemplado en la figura No.3 denominado INVENTARIO DE ACTITUDES, esta ordenado así: primero el encabezamiento con los datos de la Universidad de Panamá, segundo, la introducción con la escala de Likert y los valores a cada una de ellas y finalmente se dan a conocer las veinte preguntas en la encuesta.

Figura No.3
ENCUESTA
UNIVERSIDAD DE PANAMA
VICERRECTORIA DE INVESTIGACION Y POST-GRADO
Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

INVENTARIO DE ACTITUDES

En la encuesta que se presenta a continuación encontrará usted veinte (20) preguntas sobre algunos aspectos de su trabajo y su actitud con respecto a los mismos, con la finalidad de detectar, analizar y buscar soluciones a las posibles dificultades encontradas.

Para que esta encuesta se realice de una manera positiva y objetiva necesitamos que tenga un alto grado de espíritu de honestidad, así como también, la mejor cooperación por parte de cada uno de ustedes.

INSTRUCCIONES:

Lea cada una de las preguntas y decida que **tan satisfecho se siente usted** en relación a ese aspecto de su trabajo. Califique todas las preguntas de esta encuesta **encerrando con un círculo** el número que corresponda a lo que usted siente. Luego proceda a calificarlo de acuerdo a la siguiente tabla.

No.1 Encierre en un círculo el número 1 cuando usted considere que la respuesta es **MUY INSATISFACTORIO** o sea, que no refleja lo que usted piensa que debe ser.

No.2 Encierre en un círculo el número 2 cuando usted considere la respuesta **INSATISFACTORIO** o sea, cuando ese aspecto refleja varias cosas que usted piensa que no deben ser.

No.3 Encierre en un círculo el número 3 cuando usted considere la respuesta **NI SATISFACTORIO, NI INSATISFACTORIO** o sea, cuando usted no se haya definido, ni sentido satisfacción o insatisfacción.

No.4 Encierre en un círculo el número 4 cuando usted considere la respuesta **SATISFACTORIO** o sea, cuando ese aspecto está de acuerdo a lo que usted piensa que debe ser.

No.5 Encierre en un círculo el número 5 cuando usted considere la respuesta **MUY SATISFACTORIO** o sea, cuando ese aspecto está totalmente de acuerdo con lo que usted piensa.

MIS SENTIMIENTOS CON RESPECTO A MI TRABAJO SON

- | | | |
|----|---|-----------|
| 01 | La atención a las quejas que brinda la empresa a sus empleados son | 1 2 3 4 5 |
| 02 | Las herramientas que utilizo en mi trabajo son | 1 2 3 4 5 |
| 03 | Los turnos de trabajo que ofrece la empresa son | 1 2 3 4 5 |
| 04 | La manera en que es reconocido mi trabajo es | 1 2 3 4 5 |
| 05 | La manera de trabajar jefes y subalternos es | 1 2 3 4 5 |
| 06 | El sistema de los ascensos en la empresa es | 1 2 3 4 5 |
| 07 | Las oportunidades que ofrece la empresa para realizar mejor mi trabajo es | 1 2 3 4 5 |
| 08 | La idea de tener una póliza colectiva contra accidentes empresa-trabajador es | 1 2 3 4 5 |
| 09 | La responsabilidad asignada en mis tareas es | 1 2 3 4 5 |
| 10 | Las medidas de seguridad que ofrece la empresa son | 1 2 3 4 5 |
| 11 | Las instrucciones que recibo de cómo realizar mi trabajo son | 1 2 3 4 5 |
| 12 | El espacio que brinda la empresa para hacer mi trabajo es | 1 2 3 4 5 |
| 13 | La cantidad de trabajo que me asignan es | 1 2 3 4 5 |
| 14 | El salario que devengo actualmente es | 1 2 3 4 5 |
| 15 | Las relaciones que tengo con mis compañeros de trabajo son | 1 2 3 4 5 |
| 16 | Las posibilidades de superación que ofrece la empresa son | 1 2 3 4 5 |
| 17 | El entrenamiento que he recibido para realizar mi trabajo es | 1 2 3 4 5 |
| 18 | El interés que demuestra la empresa por el bienestar de los trabajadores es | 1 2 3 4 5 |
| 19 | La manera en que rindo cuenta de mi trabajo es | 1 2 3 4 5 |
| 20 | Las condiciones sanitarias que me rodean son | 1 2 3 4 5 |

B. APLICACIÓN DE LA ENCUESTA

En esta parte de la investigación se ha cumplido con los pasos que conlleva la etapas de la encuesta. como lo son: el diseño y redacción del cuestionario, formato de la encuesta y se esta en el punto de la aplicación de la misma a los trabajadores de la sección de Producción de la empresa en estudio.

1. Hipótesis de Trabajo:

Carlos Méndez, 1995, indica que la HIPÓTESIS DE TRABAJO, como fase del conocimiento científico acude a la comprobación y verificación de los hechos observados. Para ello se formulan proposiciones que, evaluadas por la práctica, utilizan procedimientos rigurosamente establecidos. A continuación se presenta la hipótesis de la investigación:

Se desea saber la influencia que han tenido las variables tales como: Comunicación, Condiciones de Trabajo, Demanda del Puesto, Motivación, Trabajo en Equipo, Oportunidad de Desarrollo, Capacitación, Beneficios a los Empleados, Delegación de Funciones y la Seguridad en el área de trabajo.

2. Población y Muestra:

Por población se puede entender todas las unidades sobre las que se busca información. En esta investigación la población corresponde a los 75 trabajadores de la sección de Producción, a la cual se le escogerá una muestra, así:

N= Universo

n= Muestra

$$\% = \frac{n}{N} \cdot 100 = \frac{15}{75} \cdot 100 = 20\%$$

La muestra del 20% es aleatoria y representativa.

3. Recolección de los datos:

Antes de aplicar la encuesta definitiva se realizó un sondeo, para la verificación del cuestionario en cuanto a la redacción de las preguntas, además la Gerencia de la Empresa revisó el cuestionario y las variables que se utilizaría finalmente.

Se realizaron varias visitas antes de aplicar la encuesta, permitiendo observar como estaban vestidos los trabajadores, confirmando visualmente que tenían guantes, anteojos y otros.

En forma aislada en pequeños grupos se pusieron las encuestas, estas se realizaron anonimamente, se llenaron y recogieron los formularios, para continuar con el siguiente paso.

4. Tabulación:

Después de recopilar toda la información obtenida de las encuestas realizadas se agruparon, tal como se pueden apreciar en el cuadro II HOJA DE TABULACIÓN, y de esta manera ordenar y clasificar, por indicadores y variables, los datos y obtener informaciones valiosas, para el siguiente paso.

Cuadro II: Hoja de Tabulación

1 MI = Muy Insatisfactorio	4 S = Satisfactorio
2 I = Insatisfactorio	5 MS = Muy Satisfactorio
3 NIS/NIN = Ni Satisfactorio Ni Insatisfactorio	0 S/R = Sin Respuesta

Nº DE PREG	PUNTAJES				PUNTAJES TOTALES			
	1 2	3	4 5	0	1 2	3	4 5	0
	MI/I	NIS/NIN	S/MS	S/R	MI/I	NIS/NIN	S/MS	S/R
01	MI I	MI I	III		6	6	3	0
02	III	MI I	III I		4	6	5	0
03	I	I	MI MI II		2	1	12	0
04	MI	MI	MI		5	5	5	0
05	III	MI	MI I	I	3	5	6	1
06	MI	III	MI I	---	5	4	6	0
07	MI	III	MI I		5	4	6	0
08	III	III	MI II	I	4	3	7	1
09	I	III	MI MI	I	1	4	10	1
10	MI	MI	MI		5	5	5	0
11	I	III	MI MI I		1	3	11	0
12	III	I	MI MI		4	1	10	0
13	III	MI I	MI I		3	6	6	0
14	MI III	MI	II		8	5	2	0
15		I	MI MI III		0	1	14	0
16	MI I	III	MI		6	4	5	0
17	MI	III	MI I		5	4	6	0
18	MI I	MI	III		6	5	4	0
19	I		MI MI III	I	1	0	13	1
20	III	MI MI	II		3	10	2	0

Fuente: Confeccionado en base a las encuestas

C. RESULTADOS POR VARIABLES

Roberto Hernández, 1995, op. cit indica que el MÉTODO DE LIKERT fue desarrollado por Rensis Likert a principio de los treinta, sin embargo, se trata de un enfoque vigente y bastante popularizado. Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que externe su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones. Pág.264.

Tomando como base la ESCALA DE LIKERT, del 1 al 5, se presentaron las afirmaciones de las encuestas tabuladas, permitiendo confeccionar el cuadro III CONCENTRACIÓN DE RESULTADOS. Dos preguntas por área x 15 personas= 30 respuestas. (Ver anexo No.3).

La columna Número de Preguntas, se refiere a la agrupación que se ha hecho de las mismas, así: 01 Quejas y 11 Instrucciones que Recibo, que corresponden a la variable No.1 Comunicación.

CUADRO III: CONCENTRACION DE RESULTADOS

A R E A S	N° DE PREG	TOTAL DE RESPUESTAS POR PREGUNTAS					PUNTAJES CLASIFICACION DE RESPUESTA					TOTALES PORCENTAJES							
		1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5	0
		M/I	NIS/NIIN	S/MS	S/R			M/I	NIS/NIIN	S/MS	S/R			M/I	NIS/NIIN	S/MS	S/R		
Atención a las Quejas	O1	6	6	3	0	7	9	14	0				23%	30%	47%	0			
	11	1	3	11	0														
	Total	7	9	14	0	30	30	30	30										
Herramientas Utilizadas	O2	4	6	5	0	8	7	15	0				27%	23%	50%	0			
	12	4	1	10	0														
	Total	8	7	15	0	30	30	30	30										
Cantidad de Trabajo	O3	2	1	12	0	5	7	18	0				17%	23%	60%	0			
	13	3	6	6	0														
	Total	5	7	18	0	30	30	30	30										
Manera de Reconocer el trabajo	O4	5	5	5	0	13	10	7	0				43%	33%	24%	0			
	14	8	5	2	0														
	Total	13	10	7	0	30	30	30	30										
Trabajo en equipo	O5	3	5	6	1	3	6	20	1				10%	20%	87%	3%			
	15	0	1	14	0														
	Total	3	6	20	1	30	30	30	30										
Sistema de Ascensos	O6	5	4	6	0	11	8	11	0				37%	26%	37%	0			
	16	6	4	5	0														
	Total	11	8	11	0	30	30	30	30										
Oportunidades que ofrece la empresa	O7	5	4	6	0	10	8	12	0				33%	27%	40%	0			
	17	5	4	6	0														
	Total	10	8	12	0	30	30	30	30										
Interés demostrado por la empresa	O8	4	3	7	1	10	8	11	1				33%	27%	37%	3%			
	18	6	5	4	0														
	Total	10	8	11	1	30	30	30	30										
Responsabilidades asignadas	O9	1	4	10	0	2	4	23	1				7%	13%	77%	3%			
	19	1	0	13	1														
	Total	2	4	23	1	30	30	30	30										
Medidas de seguridad	10	5	5	5	0	8	15	7	0				27%	50%	23%	0			
	20	3	10	2	0														
	Total	8	15	7	0	30	30	30	30										

Fuente: Preparado por la autora de esta Investigación

Los sub-totales de los indicadores se suman, para sacar los totales que representan la variable y que a su vez están divididos en los items utilizados en la encuesta. Luego se colocan como denominador el total de personas encuestadas.

El último paso son los totales en forma porcentual, como aparece en la última columna a la mano derecha.

1. Resultados Técnicos:

El interés de esta investigación consistió en confeccionar una herramienta que sirviera, para la recolección de las opiniones sobre las actitudes de los trabajadores de la Fábrica de la empresa en estudio, midiéndose los niveles de satisfacción e insatisfacción, por cada variable, a saber:

a) Atención a las Quejas:

Donde catorce de treinta (14/30) respuestas indicaron de SATISFACTORIO la atención a las quejas. Nueve de treinta (9/30) respuestas se encontraban ni satisfechos ni insatisfecho, siete de treinta (7/30) respuestas se encuentran muy insatisfechos. En la figura No.4 se puede apreciar el gráfico No.1 de ésta variable.



b) Herramientas Utilizadas:

Quince de treinta (15/30) respuestas están satisfechos con las herramientas utilizadas en la Fábrica. Ocho de treinta (8/30) respuestas se encuentran muy insatisfechos y siete de treinta (7/30) respuestas ni satisfechos ni insatisfechos. Esta información aparece en la figura No. 5 que corresponde a la gráfica No.2.

c) Cantidad de Trabajo:

Dieciocho de treinta (18/30) respuestas están satisfechos con la cantidad de trabajo que realizan, observándose un mínimo de cinco respuestas de treinta (5/30) insatisfechos.

d) Manera de Reconocer el trabajo:

En esta ocasión se puede apreciar que trece de treinta (13/30) respuestas están insatisfechos como la empresa reconoce sus trabajo contra siete de treinta (7/30) que están satisfechos.

e) Trabajo en Equipo:

Veinte de treinta (20/30) respuestas se encuentran satisfechos en la forma como trabajan en equipo, mientras que tres de treinta (3/30) respuestas se encuentran insatisfechos.

f) Sistemas de Ascensos:

En esta variable se encuentra un empate en donde once de treinta (11/30) respuestas indican que se encuentran insatisfechos, y ocho de treinta respuestas (8/30) le da igual.

g) Oportunidades que ofrece la Empresa:

Doce de treinta (12/30) respuestas indicaron que están satisfechos, seguido de diez de treinta (10/30) respuestas que están insatisfechos, contra ocho de treinta (8/30) respuestas indican ni insatisfechos ni satisfechos.

h) Interés Demostrado por la Empresa:

Los trabajadores encuestados en forma aparente están divididos ya que diez indicaron estar insatisfechos contra

once que indicaron estar satisfechos por la forma como la empresa demuestra interés en ello.

i) Responsabilidades asignadas:

Es interesante observar en el cuadro III como veintitrés de treinta (23/30) respuestas indicaron estar satisfechos con las responsabilidades asignadas.

j) Medidas de Seguridad:

En esta variable quince de treinta (15/30) respuestas indicaron una indiferencia al contestar ni satisfechos ni insatisfechos, contra ocho de treinta (8/30) respuestas que indicaron estar insatisfechos contra siete de treinta (7/30) respuestas que contestaron estar satisfechos. Ver figura No.13.

2. Gráficas:

De todas las variables estudiadas se proyectan las gráficas correspondientes a los indicadores, destacándose los porcentajes. Se pueden observar rápidamente en las gráficas las áreas con mayores proporciones contra las que tienen menos.

La figura No. 4 que presenta la gráfica No.1, Atención a las Quejas, muestra el 47% de satisfecho contra un 23% de insatisfecho.

La gráfica No.2, que esta en la figura No.5,Herramientas Utilizadas, destaca en un 50% que los trabajadores están satisfechos con sus herramientas contra un 23% que les da igual.

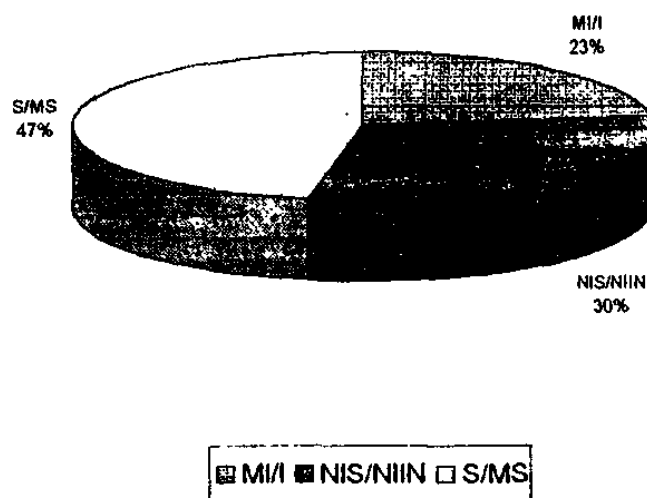
La figura No.6 muestra la gráfica No.3, Cantidad de Trabajo, señalando un 60% de satisfacción de los trabajadores en la cantidad de trabajo que se les asigna contra un 17% que están inconformes.

La gráfica No.4, en la figura No.7, Manera de Reconocer el trabajo, señala que un 43% de las respuestas están insatisfechos como la empresa reconoce el trabajo contra un 24% que están satisfechos.

La gráfica No.5, en la figura No.8, Trabajo en Equipo, muestra ampliamente que el 67% están satisfechos en la forma como laboran contra un 10% de insatisfechos.

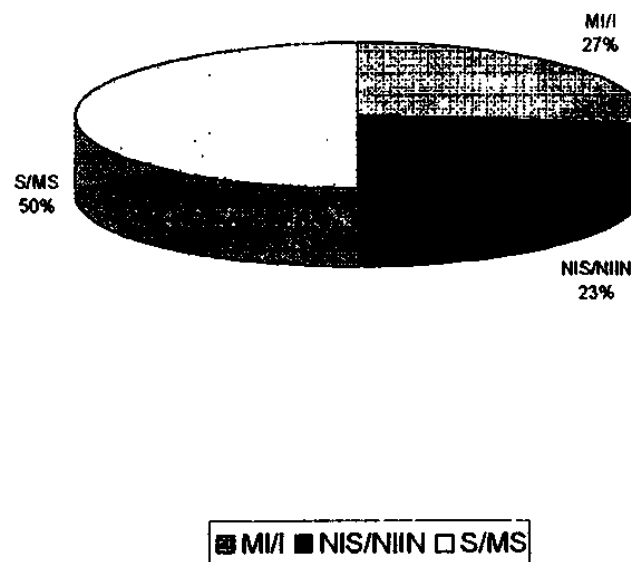
La gráfica No.6, figura No.9, Sistemas de Ascensos, muestra un empate con 37% entre las áreas de satisfecho y muy insatisfecho, contra un 26% que les da igual.

FIGURA N° 4
GRÁFICA DEL ÁREA N°1 ATENCIÓN
A LAS QUEJAS



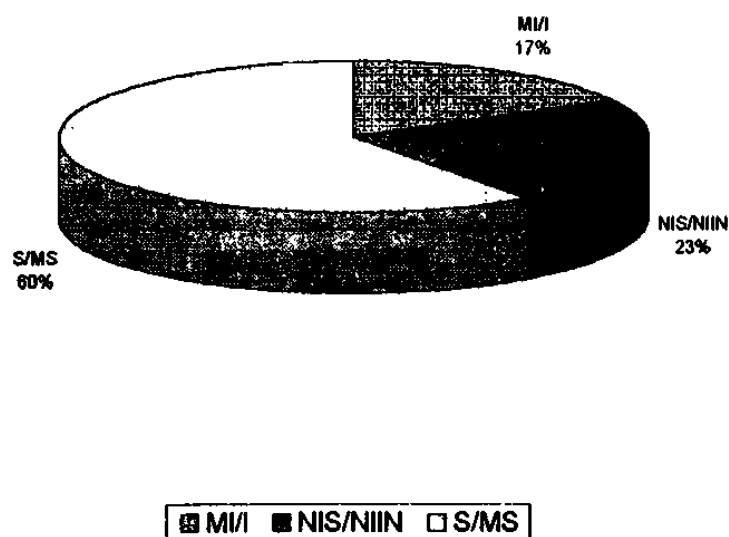
Fuente: Preparado por la autora de esta investigación, basado en el Cuadro III
Concentración de resultados

FIGURA N° 5
GRÁFICA DEL ÁREA N°2
HERRAMIENTAS UTILIZADAS



Fuente: Preparado por la autora de esta investigación, basado en el Cuadro III
concentración de resultados

FIGURA N° 6
GRÁFICA DEL ÁREA N°3
CANTIDAD DE TRABAJO



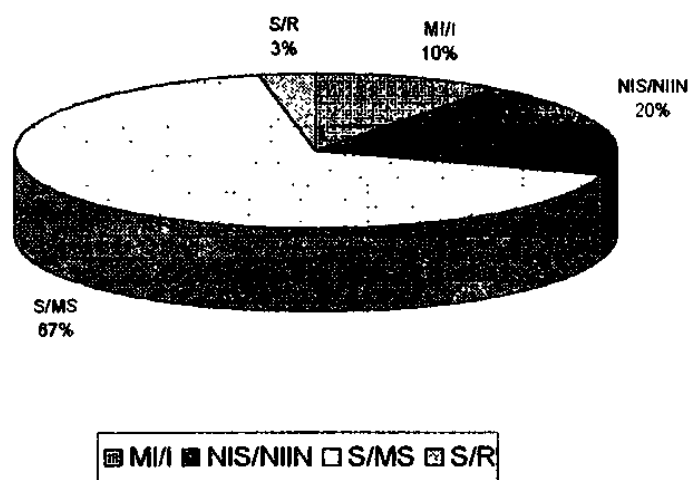
Fuente: Preparado por la autora de esta investigación, basado en el Cuadro III
concentración de resultados

FIGURA N° 7
GRÁFICO DEL ÁREA N° 4
MANERA DE RECONOCER EL
TRABAJO



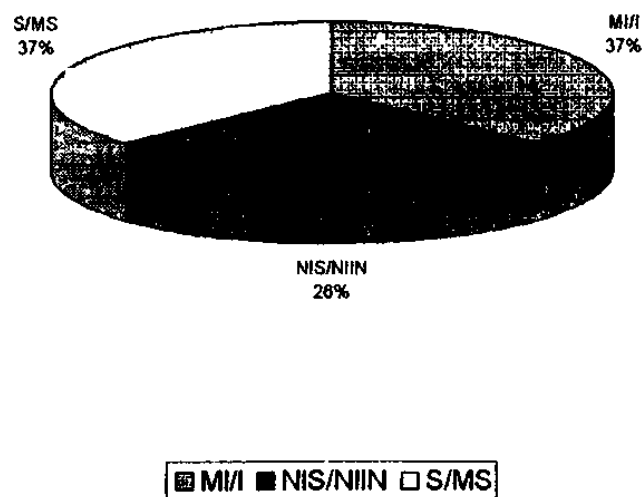
Fuente: Preparado por la autora de esta investigación, basado en el Cuadro III
concentración de resultados

FIGURA N°8 **GRÁFICA DEL ÁREA N°5** **TRABAJO EN EQUIPO**



Fuente: Preparado por la autora de esta investigación, basado en el Cuadro III
concentración de resultados

FIGURA N° 9
GRÁFICA DEL ÁREA N° 6
SISTEMA DE ASCENSOS



Fuente: Preparado por la autora de esta investigación, basado en el Cuadro III
concentración de resultados

La gráfica No.7, figura No.10, Oportunidad que Ofrece la Empresa, indica que un 40% están satisfechos contra un 33% que están insatisfechos.

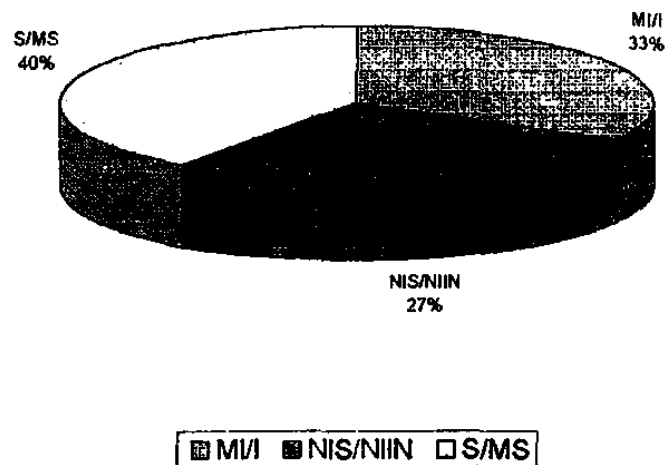
La gráfica No.8, figura No.11, Interés demostrado por la Empresa, indica que el 37% esta satisfecho contra un 33% de insatisfecho.

La gráfica No.9, figura No.12, Responsabilidades Asignadas, el 77% están satisfechos contra un 7% insatisfecho.

La gráfica No.10, figura No.13, Medidas de Seguridad, se puede apreciar que el 50% indicó estar satisfechos con las medidas de seguridad contra un 27% de insatisfechos.

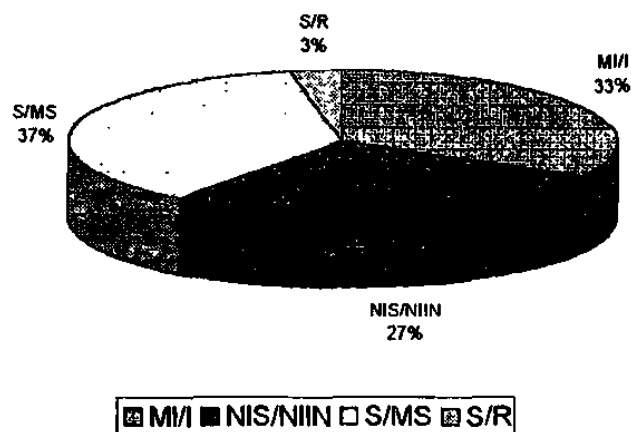
En las siguientes páginas de esta investigación se presentan relaciones de interés, para la empresa en cuanto a las combinaciones de los porcentajes sin respuestas y ni satisfechos ni insatisfechos.

FIGURA N° 10
GRÁFICA DEL ÁREA N° 7
OPORTUNIDADES QUE OFRECE LA
EMPRESA



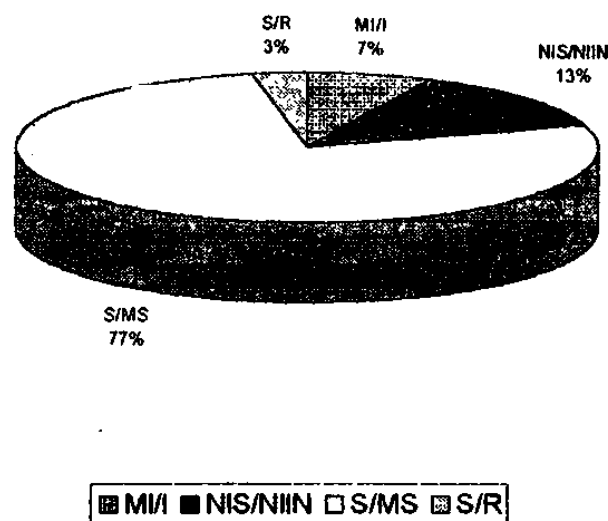
Fuente Preparado por la autora de esta investigación, basado en el Cuadro III
Concentración de resultados

FIGURA N° 11
GRÁFICA DEL ÁREA N° 8
INTERÉS DEMOSTRADO POR LA
EMPRESA



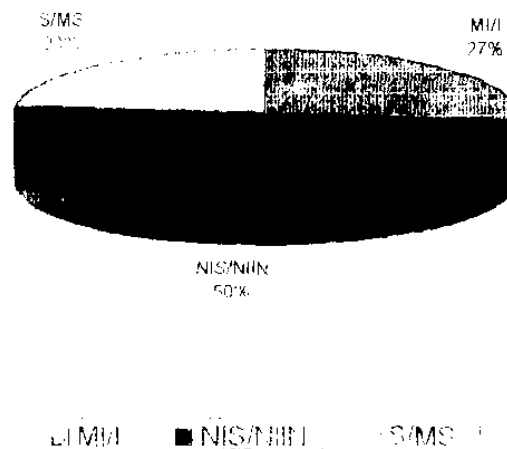
Fuente: Preparado por la autora de esta investigación, basado en el Cuadro III
Concentración de resultados

FIGURA N° 12 GRÁFICA DEL AREA N° 9 RESPONSABILIDADES ASIGNADAS



Fuente: Preparado por la autora de esta investigación, basado en el Cuadro III
Concentración de resultados

FIGURA N° 13 **GRÁFICA DEL ÁREA N° 10** **MEDIDAS DE SEGURIDAD**



Fuente: Preparado por la autora de esta investigación, basado en el Cuadro III
Concentración de resultados

CAPÍTULO TERCERO

GUÍA PARA UN PLAN DE CALIDAD

A. CICLO ADMINISTRATIVO

Es importante para esta investigación, recordar en este punto, aspectos relevantes sobre el CICLO ADMINISTRATIVO de una empresa.

1. Planeación y Organización:

David Rachman, et. al., 1994, en su libro INTRODUCCIÓN A LOS NEGOCIOS, indica que no hay duda de que la planeación es la primera función administrativa, de la cual todas las otras dependen. Un gerente comprometido con el planeamiento establece objetivos, para la organización y trata de determinar los mejores métodos para realizarlos. Considera los presupuestos, los programas, la información acerca de la industria y de la economía en general, los recursos existentes de la compañía y los recursos que pueden obtenerse realmente.

Un aspecto importante del planeamiento es la EVALUACIÓN cuidadosa, por ejemplo en el área que nos ocupa en este trabajo de grado, como lo es el conocer por medio de una encuesta el grado de satisfacción o insatisfacción del personal de la sección de producción, de la empresa en estudio. P.150.

Después del planeamiento, la segunda función administrativa es la organización, el proceso de disponer de los recursos, para llevar a cabo los planes de la organización. En esta etapa, el gerente debe considerar todas las actividades que los empleados llevan a cabo. El problema principal que el gerente enfrenta al organizar es determinar la división del trabajo que se ajuste mejor a las metas y objetivos de la organización y luego asignar personal, para las distintas posiciones o encontrar y seleccionar gente que pueda hacer lo que necesita hacerse.

Por otro lado, Rachman David, et. al, op. cit, indica que una ORGANIZACIÓN, es un grupo de personas cuyas interacciones se estructuran en actividades dirigidas a una meta. Toda organización descansa en algún tipo de estructura. Aunque la estructura organizacional es universal, una estructura no se acomoda a todas las organizaciones. Cada compañía tiene una estructura organizacional diseñada, para lograr sus objetivos. En varias compañías manufactureras, la estructura es relativamente rígida, la gerencia de alto nivel de la compañía controla varios niveles de gerentes de planta, quienes a su vez supervisan una amplia base de trabajadores de producción. P.154

Para convertir el personal y la organización en un equipo de trabajo efectivo y eficiente, el gerente también debe ser experto en el tercer tipo de actividad, DIRIGIR que se entiende como una función compleja que tiene como propósito hacer que la gente trabaje eficientemente y que le guste hacerlo.

Dirigir consiste en dos procesos diferentes, pero relacionados. Primero comprende MOTIVAR, dar a los empleados una razón para hacer el trabajo e impulsar su mejor realización. Segundo, comprende GUIAR, mostrar a los empleados como hacer el trabajo, a través de la demostración real de las tareas específicas y a través del propio comportamiento y actitud del gerente. P.155.

Continuando con Rachman, la cuarta función crucial administrativa es algunas veces fuente de confusión porque sugiere restricción, el proceso de supervisar el progreso hacia los objetivos organizacionales restablecidos el curso si los objetivos cambian, para adaptarse a las condiciones variantes y corregir las desviaciones si no se están logrando los objetivos. Luego, toman las medidas correctivas, si es necesario, replaneando, reorganizando y redirigiendo. El control, es de esta manera, la función administrativa que señala los errores de las otras tres

funciones. Si una organización mantiene un proceso continuo de control, los errores normalmente se notan a tiempo y pueden tomarse las medidas para corregirlos antes de que pueda ocurrirle un daño serio a la organización. P.159

B. ADIESTRAMIENTO PARA LA CALIDAD

Gary Dessler, 1991, indica que varias empresas han formalizado el enfoque de trabajo en equipo mediante el uso de CÍRCULOS DE CALIDAD, término que en la actualidad casi es sinónimo de CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO. A partir de su inicio hace apenas unos cuantos años, miles de estos círculos operan actualmente en Estados Unidos y se afirma que han ahorrado a las empresas cientos de miles de dólares, al tiempo que refuerzan la moral y compromiso de los empleados/miembros del círculo. La idea de utilizar pequeños grupos de trabajadores, para resolver problemas relacionados con el trabajo fue popularizado por los asesores administrativos norteamericanos y posteriormente adoptada por los Japoneses, después de la Segunda Guerra Mundial. P.526.

Indica Dessler, op. cit., que uno de los pasos más importantes en esta primera fase es el de seleccionar el COMITE DIRECTIVO de los círculos de calidad. El Comité Directivo se desempeña como el grupo que dirige las actividades de círculos de calidad en la organización. El comité generalmente es multidisciplinario en cuanto a que se conforme con individuos de funciones tales como: producción, personal, control de calidad, capacitación y

otros. El comité debe establecer objetivos, para los círculos en términos de los tipos de mejoras en rendimiento que le gustaría ver. Los indicadores son menos errores y mayor calidad, trabajo en equipo más eficaz, mayor participación en el puesto, mayor motivación y una mejor actitud hacia la prevención de problemas. P.527.

El comité elige también, al facilitador interno, la persona que será responsable de la coordinación cotidiana de las actividades. Durante esta primera fase, el comité directivo, en coordinación con el facilitador, selecciona a los líderes, para el programa piloto (se escogen de dos a tres áreas de trabajo como áreas pilotos del programa CC).

Como segunda fase, el facilitador y los líderes del proyecto piloto se reúnen y se les capacita sobre la filosofía básica de los círculos de calidad, su aplicación y operación. Este curso de capacitación normalmente dura cuatro días e incluye diversas actividades (conocer los objetivos y casos de estudios para aprender las técnicas.

Ejemplo:

1. Identificación del Problema. generalmente son corrientes y por lo tanto, no resultan particularmente interesante,

para medir fuera del área de trabajo del círculo. Estos trabajos podrían incluir cómo mantener el área más limpia, cómo mejorar la calidad del producto del grupo de trabajo, o cómo acelerar el empaquetado de las cajas del grupo de trabajo, entre otras. Problemas como éstos parecen poco interesantes, para alguien ajeno a ellos, pero para el grupo representan pequeños impedimentos que, en conjunto, reducen el desempeño grupal y son exactamente la clase de problemas que el grupo de trabajo, en un sentido muy real, tiene gran experiencia en resolver. P.528.

2. **Selección del Problema,** los miembros del círculo generalmente saben mejor que nadie qué impedimentos les dificultan el trabajo y por lo tanto se encuentran en la mejor posición para dar prioridad a los problemas. Puede también, desmoralizar a los miembros del círculo que la gerencia les asigne un problema a fuerza. Por lo que se deben reunir y comparar los datos relacionados con el problema y los analizan mediante técnicas de recolección de datos, análisis y solución de problemas, en las que están especialmente capacitados.

3. **Recomendaciones para la solución:** Posteriormente los miembros del grupo presentan oralmente a la gerencia la solución que proponen con la ayuda de cuadros y gráficas.

La presentación generalmente es oral y no escrita y por lo general los empleados la preparan en su tiempo de descanso, durante la comida o después del trabajo. Generalmente el Gerente aprueba entre el 85% al 100% las sugerencias del círculo. P.529.

Es importante tener presente los valores, al momento de estudiar el comportamiento organizacional porque ponen los cimientos de la comprensión de las actitudes y la motivación, además de que influyen en la percepción. Las personas ingresan a una empresa con la idea preconcebidas sobre lo correcto e incorrecto. Desde luego tales ideas conllevan valores. Es decir, contienen interpretaciones de lo correcto e incorrecto.

4. La motivación, se puede definir como el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual. Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo por conseguir cualquier meta, nos concentramos en las metas organizacionales a fin de reflejar nuestro interés primordial por el comportamiento conexo con el trabajo.

Cuando alguien está motivado, suele poner todo su empeño. El elemento necesidad significa algún estado que hace atractivo ciertos resultados. Una necesidad insatisfecha, crea tensión que estimula impulsos en el interior del individuo.

Se debe recordar que en la década de 1950, nace la TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE NECESIDADES, MASLOW. Una de la más reconocida de las motivaciones, donde se supone que en cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades, a saber:

- a) Necesidades Fisiológicas: Comprenden hambre, sed, vivienda, sexo y otras necesidades corporales.
- b) Necesidades de Seguridad: Incluyen seguridad y protección contra daño físico y emocional.
- c) Amor: Abarca afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
- d) Estima: Incluye factores internos de estimación como respeto de sí mismo, autonomía y logro, estatus, reconocimiento y atención.

- e) Autorrealización: Está representada por el impulso de llegar a ser lo que puede ser, comprende crecimiento, realización del propio potencial y la autorrealización.

Otra teoría de la misma época es, la HIGIENE-MOTIVACIÓN, formulada por el psicólogo Frederick Herzberg, quien estaba convencido de que la relación del individuo con su trabajo es básica y que su actitud ante el trabajo puede muy bien depender del éxito o fracaso. Se preguntó Qué desea la gente de su trabajo?

Tabuladas y clasificadas las contestaciones a partir de las respuestas clasificadas, Herzberg llegó a la conclusión de que las respuestas que la gente daba cuando se sentía bien eran muy distintas a las que daba cuando se sentía mal.

Herzberg, tomó como base SATISFACCIÓN ó INSATISFACCIÓN, elementos claves utilizados en este trabajo de graduación, en las encuestas aplicadas a los trabajadores de la sección de Producción, de la empresa en estudio.

C. IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS PARA LOS SEMINARIOS

Retomando los porcentajes correspondientes a los indicadores, que aparecen en el cuadro III CONCENTRACIÓN DE RESULTADOS, se resaltan las que requieren una atención especial, por parte de la empresa, a saber:

1. Atención a las Quejas:

Desde el punto de vista administrativo, hay que evaluar la variable quejas. Se puede observar en la suma que el 53% es mayor en el rubro de insatisfecho que el 47% de satisfecho:

Muy insatisfecho	23%
Ni satisfecho ni insatisfecho	<u>30%</u>
	53%

2. Herramientas Utilizadas:

En este indicador queda un empate del 50% con los satisfechos, pero requiere de una mejor planeación por parte de la empresa, en el rubro de las herramientas con que operan los trabajadores.

Muy insatisfecho	27%
Ni satisfecho ni insatisfecho	<u>23%</u>
	50%

3. Manera de Reconocer el Trabajo:

En esta área queda un 76% sobre un 24% de satisfechos. El aspecto de motivación juega un papel importante, pues es una de las formas de impulsar el trabajo.

Muy insatisfecho	43%
Ni satisfecho ni insatisfecho	<u>33%</u>
	76%

4. Sistema de Ascensos:

El 63% no esta de acuerdo con el sistema de ascensos que utiliza la empresa, mientras que un 37% si esta de acuerdo.

Muy insatisfecho	37%
Ni satisfecho ni insatisfecho	<u>26%</u>

5. Oportunidades que ofrece la empresa:

El 60% de los empleados no están de acuerdo con las oportunidades que ofrece la empresa, contra un 40% que sí están de acuerdo.

Muy insatisfecho	33%
Ni satisfecho ni insatisfecho	27%
	60%

6. Interés demostrado por la empresa:

El 63% de los empleados piensan que la empresa tiene poco interés por la labor que ellos realizan, mientras que el 37% está satisfecho.

Muy insatisfecho	33%
Ni satisfecho ni insatisfecho	27%
Sin respuesta	<u>3%</u>
	63%

7. Medidas de seguridad:

Esta área tan especial, contempla la salud laboral, donde el 77% indicaron que debe mejorar.

Muy insatisfecho	27%
Ni satisfecho ni insatisfecho	50%
	77%

La empresa en estudio, además de lo señalado en este trabajo debe tomar en cuenta los CÍRCULOS DE CALIDAD para mejorar su rol empresa-trabajadores.

En las conclusiones y recomendaciones de esta investigación se propondrán los seminarios y alternativas, para mejorar las áreas críticas evaluadas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se estima que el trabajo de grado en sí, encierra una serie de recomendaciones y conclusiones, que pueden servir de apoyo al desarrollo socio-económico de la empresa en estudio. Pero no se podría terminar sin señalar ciertas anomalías encontradas a través de las experiencias vividas y que se recogen en esta última parte de la investigación, a saber:

CONCLUSIONES:

1. Las encuestas realizadas, en la sección de PRODUCCION, de la empresa en estudio dieron como resultado que se requiere de seminarios y apoyo técnico como: los CÍRCULOS DE CALIDAD, para mejorar la calidad de vida de los trabajadores y de la empresa en sí.
2. Siete de diez variables requieren atención inmediata por parte de la Gerencia de la empresa en estudio, estas son: Atención a las quejas, Herramientas utilizadas, Manera de reconocer el trabajo, Trabajo en equipo, Sistemas de ascensos y Medidas de seguridad.
3. La empresa en estudio no realiza a menudo sondeos ni contempla en su plan administrativo la AUDITORIA DE

PERSONAL. importante para conocer el grado de satisfacción o insatisfacción de los empleados de la empresa.

4. Aunque el CIRCULO DE CALIDAD data desde la segunda guerra mundial, hoy día se utiliza muy poco, en las empresas panameñas esta técnica. Japón mejoró esta técnica y hoy día mantiene exitosas empresas aplicando además, el concepto de REINGENIERÍA.
5. En Panamá existen varias empresas que utilizan la materia prima que nos ocupa, el VIDRIO. Además, de contar con los avances tecnológicos como el PLASTICO que compite en el mercado, con los productos que elabora la empresa en estudio.
6. Las dos variables: MANERA DE RECONOCER EL TRABAJO, con 76% y MEDIDAS DE SEGURIDAD, con 77% se agrupan en el renglón de insatisfechos, por lo que la empresa debe tomar correctivos con prontitud.

Las recomendaciones presentadas en esta parte de la investigación, en su mayoría tienen como plataforma los problemas identificados en el punto C. del tercer capítulo, a saber:

1. QUEJAS:

Hoy día en las empresas se cuenta con buzones, para que los empleados depositen sus quejas en forma escrita. Además, de contar con el sistema tradicional de presentar primero al supervisor inmediato las quejas correspondientes.

Es importante recordar que todas las quejas deben ser tramitadas y en forma personal se debe dirigir el supervisor al trabajador, para indicarle las posibles soluciones a sus inquietudes. Debe reposar en el expediente del trabajador como en el de la empresa, las inquietudes presentadas acompañadas de las soluciones dadas.

2. SEGURIDAD:

Generalmente las fábricas cuentan con programas de educación, para la seguridad en el uso de las herramientas. Estos programas deben ser suministrados en forma oral y con ayuda visual, para que el trabajador comprenda adecuadamente el uso de la herramienta y el

peligro que conlleva descuidar las normas de seguridad establecidas en la empresa.

Entre los avisos preventivos se pueden contar con carteles en los pasillos, manuales de seguridad e indicaciones verbales.

3. MOTIVACIÓN:

Indica Gary Dessler, 1991, que la motivación es una de las tareas administrativas más simples, pero al mismo tiempo de las más complejas. Es simple porque las personas se sienten básicamente motivadas o impulsadas a comportarse en forma tal que les produzca recompensas. Las personas difieren enormemente en la forma en que aprovechan sus oportunidades, para tener éxito en diferentes trabajos.

En esta parte debe la empresa aprovechar y diseñar sus paquetes de entrenamientos tomando en cuenta que la calidad de vida en el trabajo representa el grado de satisfacción de las necesidades que logran los miembros de la empresa, mediante sus experiencias en ella.

El entrenamiento es el acto intencional de proporcionar

los medios, para posibilitar el aprendizaje. El aprendizaje es un cambio del comportamiento y ocurre día tras día en todos los individuos.

La programación de entrenamiento contempla:

- a) A quién entrenar?
- b) Cómo entrenar?
- c) Dónde entrenar?
- d) Cuándo entrenar?
- e) Quién entrenará?
- f) Cuánto cuesta el entrenamiento?

Se debe establecer los objetivos del programa, así como la duración. Además, debe contar con el control o seguimiento, para comparar situaciones antes y después del seminario. El instructor debe tener un conocimiento de la materia a tratar, preferiblemente en el campo práctico. Los temas de los seminarios dependen del área de la empresa al que se desea que se dirija la información.

4. PREVENCIÓN DE ACCIDENTES:

La empresa que nos ocupa manipula vidrio y trabaja con hornos (calor), por lo que es importante tener claro la identificación de las posibles causas de accidentes y tomar

las medidas de seguridad correspondientes.

Se debe revisar periódicamente las áreas de trabajo, mesas, hornos, prensa, posiciones de los equipos contra el espacio disponible, para movilizarse dentro de la fábrica entre otros.

Son pocas las empresas que además, del Seguro Social tienen pólizas contra accidentes, en beneficio del trabajador y la empresa. Esto es importante en cuanto al costo directo del accidente y la gravedad del mismo.

Dentro del paquete de seminarios se pueden contemplar el de prevención de accidentes. Se debe analizar entradas y salidas de la fábrica, control de vehículos, prevención de incendios, utilización de extinguidores, ubicación de hidrantes y mangueras, manipulación de materia prima, entre otros.

5. SISTEMAS DE ASCENSOS:

Aunque el sistema de salario, para la empresa privada se enmarca en el CÓDIGO DE TRABAJO y en el salario mínimo,

es importante para el ser humano tener metas, como las de ascensos. Normalmente hay dos bases formales, para una decisión respecto a la promoción: el mérito por medio de estudios, seminarios, puntualidad en el trabajo, coordinación en el grupo de trabajo y la antigüedad, que no necesariamente tiene que tener los elementos señalados en el área de mérito. Simplemente por tener varios años de servicios el trabajador se hace merecedor del ascenso.

En ambos casos la empresa debe hacer un estudio y promocionar al trabajador que cumpla con las políticas de ascenso establecidas.

6. OPORTUNIDAD QUE OFRECE LA EMPRESA:

La empresa en estudio no debe solamente detenerse en la remuneración que comprende el pago de salarios, la cual representa una considerable parte de la remuneración total, ésta esta constituida además, por beneficios sociales y servicios sociales.

Son pocas las empresas que mantienen programas fijos en los servicios y beneficios sociales, pues deben ser financiados por la compañía. Los seminarios están dentro de estos rubros estimulando la fuerza de trabajo en cuanto a mantener una moral satisfecha dentro de sus horas de

trabajo. También, se pueden mencionar transporte para los empleados, hasta sus casas, seguro de vida grupal, becas para continuar estudios, becas para los hijos, apoyo a la familia de los trabajadores, etc.

7. INTERÉS DEMOSTRADO POR LA EMPRESA:

Es importante señalar el punto de vista de Idalberto Chiavenato, 1995, en su libro ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, donde sostiene de manera genérica, que la higiene y la seguridad del trabajo constituyen dos actividades íntimamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. Según el concepto emitido por la Organización Mundial de la Salud, la salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social y no consiste sólo en la ausencia de enfermedad.

Otro aspecto básico para las programaciones de seminarios lo es la Higiene del Trabajo, que se refiere a un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador.

Debe contemplarse: servicios médicos, enfermería, exámenes médicos de admisión en el empleo, prevención de riesgos químicos (quemaduras, intoxicaciones, etc.), ruidos,

temperaturas extremas.

Debe ofrecer: Programas informativos, para mejorar los hábitos. Divulgar los convenios que tiene la empresa en cuanto a salud, verificaciones periódicas del equipo y las tareas que realizan los trabajadores, buena iluminación, jornadas de trabajo reglamentadas, periodo de descanso, control de la temperatura en el área de trabajo, etc.

8. AUDITORÍA DE RECURSO HUMANO:

La Auditoría del Recurso Humano propuesto es un sistema de revisión y control, para informar a la administración sobre la eficiencia y la eficacia del programa de la empresa, por lo que es importante realizar periódicamente encuestas de actitudes, para conocer el grado de satisfacción o insatisfacción de los empleados de la empresa.

Las encuestas se enmarcan en patrones, tales como:

a) Cantidad, son los que se expresan en números o en cantidades, como: número de empleados, porcentajes, índice de accidentes y demás.

b) Calidad, son los que se relacionan con aspectos no

cuantificables, como métodos de selección de empleados, resultado del entrenamiento y demás.

c) Costo, son los costos directos e indirectos, ejemplo la rotación del personal, etc.

d) Tiempo, consiste en la rapidez con que se integra el personal, de los accidentes en el trabajo, de los beneficios sociales, y demás.

Estos patrones permiten por medio de la comparación medir resultados y desempeño.

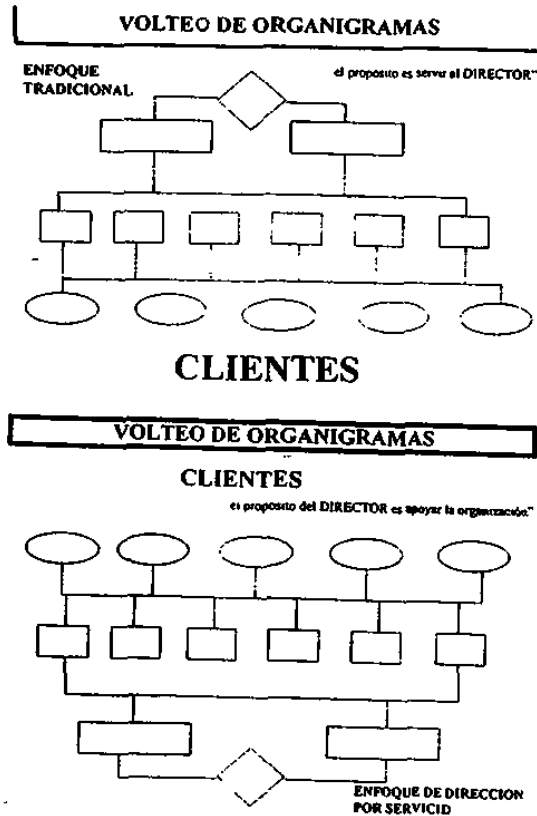
9. REINGENIERÍA:

Hoy día, la Administración de Empresas esta utilizando el método de REINGENIERÍA, donde el tiempo es la clave. Consiste en cambiar la forma de trabajar adaptándola a nuevas visiones, mercados, tecnología y necesidades.

Obliga un rediseño de proceso que es sistemático, comprensivo y creativo. Es darle paso en forma inversa al organigrama tradicional y poner en la parte superior al cliente, permitiendo obtener valiosas informaciones, por ejemplo: sobre los productos que elabora la empresa; en segunda posición a los trabajadores, quienes pueden opinar

directamente sobre la materia prima si es buena o no, el equipo, el diseño, la calidad final del producto.

Esta forma de administrar requiere una mente amplia de los dueños de la empresa, es más rápida en la toma de decisiones administrativa que la calidad total, pues esta última requiere de una programación y cumplimiento de los pasos.



BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

CHIAVENATO, Idalberto. 1995. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Mc Graw Hill. México. 540 págs.

CHRUDEN, Herbert, et. al. 1991. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. Editorial Continental, 455 págs.

DESSLER, Gary. 1993. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. Hall Hispanoamericana, S. A. 812 págs.

HAMPTON, David. 1990. ADMINISTRACIÓN. Mc Graw Hill. México. 791 págs.

HERNÁNDEZ, Roberto, et. al. 1995. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. Mc. Graw Hill. México. 505 págs.

KOONTZ, Harold, et. al. 1994. ADMINISTRACIÓN. Mc Graw Hill. México. 745 págs.

MÉNDEZ, Carlos. 1995. METODOLOGÍA. Mc Graw Hill. México. 170 págs.

ISHIKAWA, Kaoru. 1994. QUE ES EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD? Editorial Norma. Colombia. 209 págs.

RACHMAN, David, et. al. 1994. INTRODUCCIÓN A LOS NEGOCIOS.
Mc Graw Hill. México. 694 págs.

WERTHER, William, et. al. 1996. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y
RECURSOS HUMANOS. Mc Graw Hill. México. 486 págs.

DICCIONARIOS

DICCIONARIO KAPELUZ, de la Lengua Española.1991.1,500 págs.
SANTAMARÍA, Andrés. 1993. DICCIONARIO DE SINÓNIMOS Y
ANTÓNIMOS E IDEAS AFINES. Editorial Sofina, S. A. 430 págs.

ENTREVISTAS

BREMNER, Adriano. Gerente de Finanzas. Enero 1997.
CEDEÑO, Yolanda. Jefa de Personal . Enero 1997.
QUINTERO, Armando. Jefe de Auditoría. Marzo 1997.
SUCRE, Agustín. Jefe de Producción. Marzo 1997.

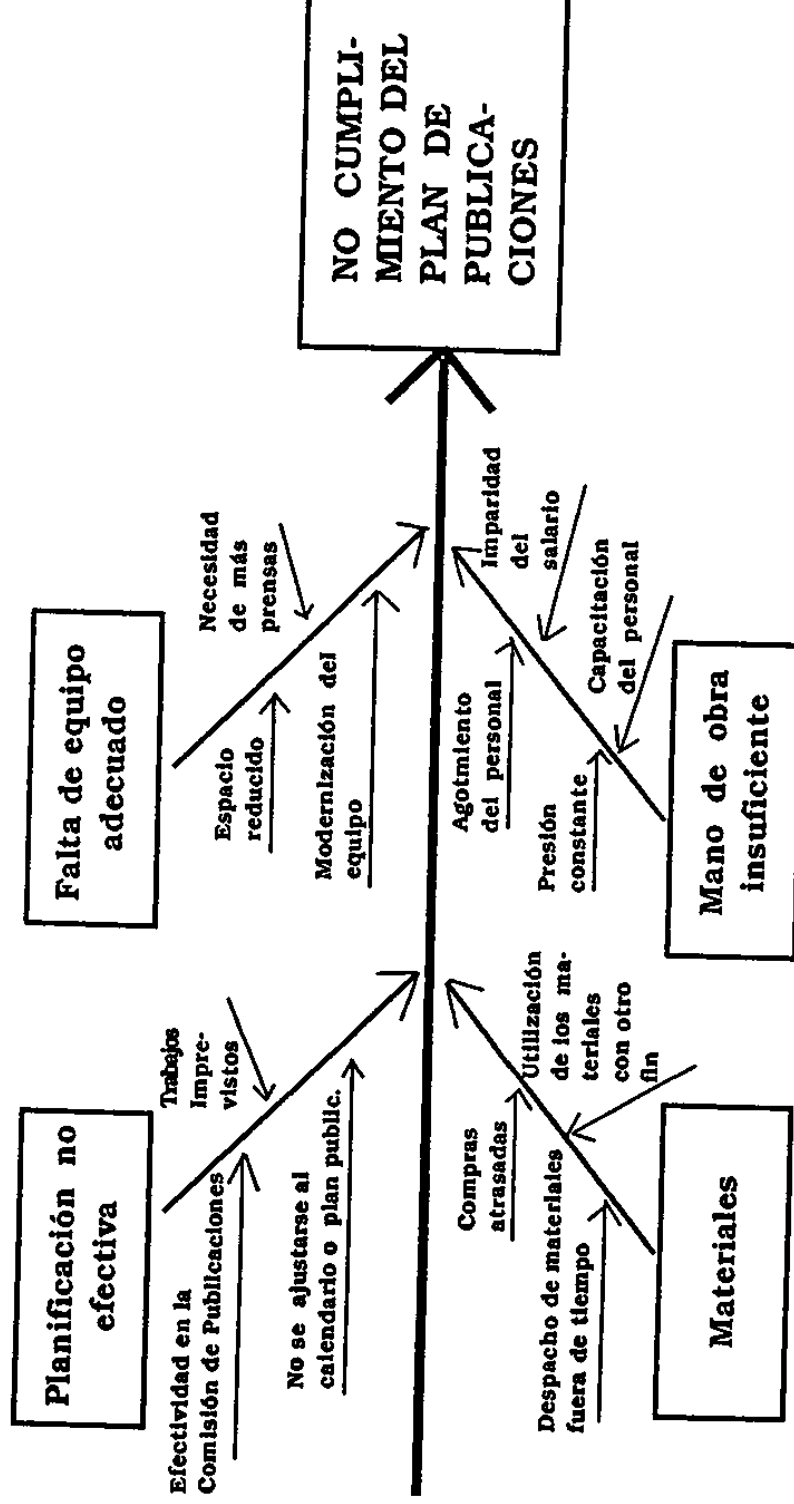
ENCUESTAS

Encuestas aplicadas al personal de la sección de Producción
de la empresa en estudio.

ANEXOS

ANEXO No.1
DIAGRAMA DE ISHIKAWA

DIAGRAMA DE ISHIKAWA



FUENTES: ISHIKAWA, Kaoru. 1994. QUE ES EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD?. Editorial Norma. Colombia.

ANEXO No.2

PRINCIPIOS DE DEMING

Punto Uno: Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio

La gerencia tiene dos clases de problemas, dice el Dr. Deming: los de hoy y los de mañana — en el supuesto caso de que exista un mañana para la compañía que espera continuar en el negocio.

Los problemas de hoy tienen que ver con las necesidades inmediatas de la compañía: cómo mantener la calidad; cómo igualar la producción con las ventas; el presupuesto; el empleo; las utilidades; el servicio; las relaciones públicas; los pronósticos. La mayor parte de las compañías de los Estados Unidos tienden a hacer hincapié en tales problemas, sin prestarle una adecuada atención al futuro. Como los gerentes de empresa cambian de empleo cada dos o tres años, sus intereses son a corto plazo. Viven para los próximos dividendos trimestrales, sin tomar en consideración si dentro de cinco años estarán o no en el negocio. Pero ¿qué valor tiene un aumento del 25% en los dividendos trimestrales para una compañía que dentro de cinco años estará liquidada?

“Es muy fácil quedarse enredado en los enmarañados nudos de los problemas de hoy, adquiriendo una eficiencia cada vez mayor al respecto”,¹ observa el Dr. Deming. Pero ninguna compañía que carezca de un plan para el futuro, subraya, podrá continuar en el negocio.

Los empleados que trabajan para una compañía que está invirtiendo para el futuro, se sienten más seguros y están menos

FUENTES: ISHIKAWA, Kaoru. 1994. **QUE ES EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD?**. Editorial Norma. Colombia.

Punto Dos: Adoptar la nueva filosofía

La calidad debe convertirse en la nueva religión. El Japón ha introducido una nueva era económica de confiabilidad y de operación sin contratiempos. Hay nuevos estándares. Ya no podemos darnos el lujo de vivir con errores, defectos, mala calidad, malos materiales, manejando daños, trabajadores temerosos e ignorantes, entrenamiento deficiente o ninguno en absoluto, cambios continuos de un empleo a otro por parte de los ejecutivos y un servicio desatento y hosco. Los defectos no son gratuitos.

"El costo de vida depende inversamente de los bienes y servicios que determinada suma de dinero pueda comprar", indica el Dr. Deming. "Un servicio confiable reduce los costos. Las demoras y los errores aumentan los costos".¹

El Dr. Deming ilustra este punto, contándonos la historia de un fabricante de cerveza que se jactaba de que no tenía problema alguno con las latas porque sus proveedores reemplazaban las que estaban defectuosas. Nunca se le ocurrió que estaba pagando las latas defectuosas, puesto que su costo estaba incluido en el precio al por mayor.

De igual manera, los consumidores americanos aceptan que cuando ocurre un accidente industrial — como el cierre en Three Mile Island, por ejemplo — ellos terminarán pagando la cuenta. Incluso bromea al respecto. ¿Quién no ha dicho: "Usted sabe quién terminará pagando esto"?

De este modo, los consumidores de bienes y servicios terminan pagando las demoras y los errores, lo cual reduce su estándar de vida.

Punto Tres: No depender más de la inspección masiva

"La inspección que se hizo con el ánimo de descubrir los productos malos y botarlos es demasiado tardía, ineficaz y costosa", manifiesta el Dr. Deming. "Por una parte, no se puede encontrar a los malos, no a todos. Por otra parte, cuesta demasiado". El resultado de tal inspección es desperdicio, degradación y reproceso, lo cual resulta costoso, es ineficaz y no mejora el proceso. "La calidad no se produce por la inspección sino por el mejoramiento del proceso."¹

"La manera antigua: Eliminar la mala calidad mediante la inspección.

"La manera nueva: Incorporar la buena calidad".²

Como cuestión práctica, siempre será necesario ejercer cierto grado de inspección, aunque sea para averiguar lo que se está haciendo, indica el Dr. Deming. En otras palabras, "No conduzca por la carretera sin las luces encendidas",³ Evidentemente, la inspección — o revisión — es necesaria, a fin de obtener datos para los gráficos de control. La inspección viene a ser una manera de averiguar lo que se está haciendo.

En algunos casos, podría ser necesaria una inspección del ciento por ciento, por razones de seguridad "o para evitar situaciones embarazosas, y algunas veces incluso para lograr un costo total mínimo". Agrega: "Estas circunstancias existen donde la conformidad absoluta — o cero errores — está fuera de la capacidad del hombre".

Punto Cuatro: Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio

Esta práctica, que es tan común en los Estados Unidos, tiene tres serias desventajas: La primera es que, casi invariablemente, conduce a una proliferación de proveedores. Comenta el Dr. Deming "Habiendo dos o más proveedores para el mismo artículo se multiplicarán los males que son inherentes a cualquier proveedor, y que son lo suficientemente perjudiciales". Como están las cosas, observa, aun en el caso de un solo proveedor, "la variación de un lote a otro y dentro de los lotes es muy grande". La variación causa problemas en la producción y deteriora la calidad. El deterioro de la calidad aumenta a una tasa acelerada dando lugar a una calidad cada vez peor. Por lo tanto, la buena calidad también aumenta progresivamente a lo largo de la línea, produciendo una calidad cada vez mejor.¹

"Otra forma de expresarlo: los defectos engendran defectos. No hay mejor manera de expresarlo. Cuatro palabras. La buena calidad engendra buena calidad".²

La segunda desventaja es que ello hace que los compradores salten de proveedor en proveedor. Y la tercera, que se produce una dependencia de las especificaciones, las cuales se convierten en barreras que impiden el mejoramiento continuo.

"El precio", subraya el Dr. Deming, "no tiene significado alguno sin una medida de la calidad que se está comprando".³

Punto Cinco: Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y de servicios

El mejoramiento no se logra de buenas a primeras. La gerencia está obligada a mejorar continuamente. Dice el Dr. Deming: "Hay que incorporar la calidad durante la etapa del diseño", y el trabajo en equipo es esencial para el proceso.¹ Una vez que los planes estén en marcha, los cambios son costosos y causan demoras.

Todo el mundo y todos los departamentos de la compañía deben convenir en implantar el mejoramiento continuo. Este no debe limitarse a los sistemas de producción o de servicios. Los departamentos de compras, transporte, ingeniería, mantenimiento, ventas, personal, capacitación y contabilidad, todos tienen un papel que desempeñar.

El Dr. Deming subraya que la gerencia debe tomar la iniciativa. Solamente la gerencia puede iniciar el mejoramiento de la calidad y la productividad. Es muy poco lo que los trabajadores empleados en la producción pueden lograr por sí solos.

La eliminación de un problema irritante o la solución de un problema particular, no forma parte del mejoramiento de un proceso. Equivale simplemente a "apagar un incendio".

Relata el Dr. Deming la historia de una ceremonia de premiación. Le otorgaron el premio más importante a un hombre que había descubierto que las botellas de una vacuna que estaban listas para despacho carecían de rótulos. Todavía era posible

Punto Seis: Instituir la capacitación en el trabajo

Son muy frecuentes los casos de trabajadores que aprenden su oficio por medio de otros trabajadores o que se ven obligados a depender de instrucciones escritas en forma ininteligible. A menudo es poca o ninguna la capacitación que han recibido. También sucede con frecuencia que los trabajadores no saben si han hecho correctamente su trabajo. Lo que puede ser aceptable un día, puede no serlo al día siguiente porque, por ejemplo, un supervisor quizá tenga dificultades para cumplir su cuota diaria.

Es muy difícil borrar una capacitación inadecuada, anota el Dr. Deming. Esto solamente es posible si el método nuevo es totalmente diferente o si a la persona la están capacitando en una clase distinta de habilidades para un trabajo diferente.

La misma clase de gráficos de control que se emplea para determinar si un proceso se encuentra bajo control estadístico, se puede emplear para hacer un registro gráfico del desempeño de un trabajador. Cuando la producción total ha alcanzado un nivel estable, la capacitación adicional no le servirá de ayuda al trabajador. Esto constituye una medida útil para saber si un trabajador ha recibido suficiente capacitación. Hay también otras aplicaciones. Un fisioterapeuta puede representar en forma gráfica el progreso que realiza un paciente aprendiendo a caminar. Cuando llega al control estadístico (un estado estable), significa que un progreso adicional ya no es posible y que es hora de que el fisioterapeuta le dedique su atención a otro paciente.

Punto Siete: Instituir el liderazgo

Ejercer el liderazgo es tarea de la gerencia. Es responsabilidad de la gerencia descubrir las barreras que les impiden a los trabajadores enorgullecerse de lo que están haciendo. Los trabajadores saben exactamente cuáles son esas barreras: énfasis en la cantidad, no en la calidad; fabricar el producto rápidamente, en lugar de apropiadamente; oídos sordos a sus sugerencias; demasiado tiempo dedicado a la reposición del trabajo; herramientas deficientes, problemas con los materiales que entran.

En lugar de ayudarles a los trabajadores a hacer su trabajo en forma correcta, la mayor parte del personal de supervisión hace exactamente lo contrario. A menudo los supervisores que han sido contratados acaban de graduarse en la universidad, y no conocen el trabajo que supervisan. Nunca han desempeñado el trabajo.

En los Estados Unidos, hace mucho tiempo, y en el Japón, en la actualidad, un supervisor conocía su oficio. Eso, desde luego, tenía su problema, anota el Dr. Deming. Eran los empleados mejor preparados los que llegaban a ser supervisores. Esperaban que otros se desempeñaran tan bien como ellos. No obstante, era preferible a la situación que hay en la actualidad, en la cual frecuentemente el trabajo es tan nuevo para el supervisor como lo es para los trabajadores.

Aunque no estén familiarizados con el trabajo, estos supervisores saben contar. Como no disponen de otra base para formar un criterio, se sienten cómodos en un sistema que les impone a los empleados cantidad o cuotas. Al evaluar a la gente, suelen olvidar que por cada persona que está por encima del promedio, hay otra que está por debajo.

Punto Ocho: Desterrar el temor

"La mayor parte de las personas que trabajan", dice el Dr. Deming, "especialmente las que ocupan posiciones gerenciales, no entienden en qué consiste su trabajo, ni lo que está bien o mal. Además, no saben cómo averiguarlo. Muchas temen hacer preguntas o asumir una posición.

"La pérdida económica a causa del temor es aterradora".¹

La gente tiene miedo de señalar los problemas por temor de que se inicie una discusión, o peor aún, de que la culpen del problema. Además, en tan raras ocasiones se toman medidas para corregir los problemas, que no existe incentivo alguno para ponerlos al descubierto. Y la mayor parte de las veces ni siquiera existe un mecanismo para solucionar los problemas. Sugerir ideas nuevas resulta demasiado arriesgado. La gente teme perder su aumento de sueldo o su ascenso, o lo que es peor, su empleo. Teme que le asignen trabajos punitivos o que le apliquen otras formas de discriminación y hostigamiento. Teme que sus superiores puedan sentirse amenazados y se desquiten de algún modo si se muestra demasiado audaz o si hace demasiadas preguntas. Teme por el futuro de su compañía y por la seguridad de su empleo. Teme admitir que cometió un error, de modo que el error nunca se corrija. La mayor parte de los empleados tiene la idea de que el único camino seguro es preservar el statu quo.

Para lograr mejor calidad y productividad, dice el Dr. Deming, es preciso que la gente se sienta *segura*. Observa que esta palabra procede del latín: se viene de *sine*, que quiere decir, 'sin', y *gura* viene de 'cura', que significa 'temor' o 'cuidado'. *Seguro* significa

Punto Nueve: Derribar las barreras que hay entre las áreas de staff

Para ilustrar este punto, al Dr. Deming le gusta contar la parábola de los zapatos. Parece que el personal técnico de una fábrica de calzado diseñó un zapato que creían iba a tener un éxito seguro. Fabricaron ocho prototipos para el equipo de ventas: en efecto, el personal de ventas regresó con pedidos de miles de pares. ¿Una historia de éxito? No. Hubo tantos pedidos que la fábrica no pudo atenderlos. Los diseñadores y el equipo de ventas nunca habían consultado con el departamento de producción.

El gerente de planta se mantuvo firme. La fuerza de ventas tuvo que informarles a los vendedores al por mayor que no podían atender los pedidos.

Probablemente todas las compañías u organizaciones de los Estados Unidos pueden contar historias que ilustran lo que sucede cuando los departamentos persiguen objetivos diferentes y no trabajan en equipo para solucionar los problemas, para fijar las políticas o para trazar nuevos rumbos.

Los departamentos de compras, por ejemplo, por lo general hacen pedidos que se basan en especificaciones escritas. Los compradores no entienden cómo se usan los materiales que adquieren, con el resultado de que cuando se presentan problemas o hay defectos, no siempre se dan cuenta de ello. O, como sucede con frecuencia, puede que se les atribuya la responsabilidad.

Los diseñadores están constantemente creando productos que les causan dolores de cabeza a los ingenieros. Y con mucha frecuencia los ingenieros son personas no gratas en la línea de producción.

Punto Diez: Eliminar los slogans, las exhortaciones y las metas numéricas para la fuerza laboral

Los slogans, dice el Dr. Deming con insistencia, nunca le sirvieron a nadie para hacer un buen trabajo. "Generan frustraciones y resentimientos".¹

Los slogans de seguridad, tales como: "No patine en una mancha de aceite" — un ejemplo real visto en una fábrica de los Estados Unidos — tienen tanto sentido como las señales viales que advierten del peligro de "Caída de rocas", como si hubiera forma de evadir una lluvia de rocas en un automóvil que va a 100 km por hora. En el Japón, anota el Dr. Deming, en las fábricas sencillamente no hay manchas de aceite.

Los slogans norteamericanos son imaginativos: "Cero defectos", "Hágalo bien la primera vez". Tienen una intención noble, dice el Dr. Deming, "pero ¿cómo podría un hombre hacerlo bien la primera vez cuando el material que entra no se ajusta a las especificaciones ni al color o tiene algún otro defecto, o cuando su máquina no está en buenas condiciones?"² Pronto la gerencia dejará de proporcionar los medios para los fines que proclama.

El hecho de recurrir a tales slogans lleva implícita la suposición de que los empleados podrían, si lo intentaran, desempeñarse mejor. A ellos les ofende, no los inspira, esta sugerencia. Al verse obligados a trabajar con equipos inadecuados o en mal estado, con iluminación o ventilación deficiente, en lugares de trabajo

Punto Once: Eliminar las cuotas numéricas

Las cuotas u otros estándares de trabajo tales como el "trabajo diario calculado" o las "tasas", sostiene el Dr. Deming, obstruyen la calidad quizás más que cualquier otra condición de trabajo. "Jamás he visto un estándar de trabajo en que haya el menor rastro de un sistema que le ayude a alguien a hacer mejor un trabajo", dice.¹ En realidad, tal como generalmente se están usando, los estándares de trabajo garantizan la ineficiencia y el alto costo. A menudo incluyen tolerancia para artículos defectuosos y para desechos, lo cual es una garantía de que la gerencia los obtendrá.

Considere una cuota que se fija para la producción promedio de un grupo de trabajadores. La mitad estará por encima de dicha cuota, y la mitad por debajo. La presión de los compañeros, expresa el Dr. Deming, hace que la mitad superior cumpla la tasa promedio, mientras que los que están por debajo no pueden alcanzarla. "El resultado de lo anterior es la pérdida, el caos, el descontento y el cambio de personal", dice.² En ocasiones, observa el Dr. Deming, la gerencia fija expresamente un estándar de trabajo por lo alto, con el propósito de descartar a la gente que no puede cumplirlo. Cuando las cuotas se fijan para los que pueden cumplirlas, la desmoralización es mayor aún.

Por otra parte, sostiene, una vez que los trabajadores han cumplido sus cuotas del día, dejan de trabajar y andan por ahí sin hacer mayor cosa hasta el final del turno.

Cita el ejemplo de la empleada de reservaciones de una aerolínea que tiene órdenes de contestar veinticinco llamadas telefónicas por hora, y eso con amabilidad y sin apurar a las per-

Punto Doce: Derribar las barreras que impiden el orgullo de hacer bien un trabajo

Cuando el Dr. Deming decide aceptar a un cliente corporativo, insiste en que se celebre una reunión de trabajadores sin la presencia de los supervisores, la cual se graba para que la gerencia pueda escucharla o mirarla en una fecha posterior. Con gran habilidad, el Dr. Deming hace que los trabajadores inicien el diálogo. No tardan éstos en expresar sus frustraciones por no poder desempeñar el trabajo como ellos quisieran. Estas reuniones dejan en claro que los trabajadores comprenden muy bien que a medida que mejora la calidad, también mejora la productividad. Comprenden muy bien que su empleo, más que el de la gerencia, depende de la acogida que su producto o servicio tenga en el mercado. A pesar de eso nada pueden hacer por cambiar las cosas. A menudo los gerentes se conmocionan cuando se enteran de lo que anda mal.

Los trabajadores se quejan de que no saben de un día para otro lo que de ellos se espera. Los estándares cambian con frecuencia. Los supervisores son arbitrarios. Rara vez se les proporciona una retroalimentación acerca de su trabajo hasta que se conozcan las evaluaciones del desempeño o se hagan aumentos de sueldo, y entonces ya será demasiado tarde.

Mediante la indagación del Dr. Deming, los trabajadores revelan que en realidad nunca han aprendido a hacer su trabajo.

Punto Trece: Instituir un programa vigoroso de educación y reentrenamiento

El hecho de que usted tenga gente buena en su organización no es suficiente. Ella debe estar adquiriendo continuamente los nuevos conocimientos y las nuevas habilidades que se necesitan para manejar nuevos materiales y nuevos métodos. La educación y el reentrenamiento — que es una inversión en la gente — son necesarios para la planificación a largo plazo.

A medida que mejora la productividad, se requerirá menos gente en algunos casos. Quizá se agreguen algunos puestos, pero otros pueden desaparecer. Existe la posibilidad, por ejemplo, de que haya menos inspectores. Pero la calidad no debe sufrir a causa de una reducción de cargos. Una compañía, subraya el Dr. Deming, "debe poner en claro que nadie perderá su empleo debido al aumento en la productividad".¹

La educación y el entrenamiento deben preparar a la gente para asumir nuevos cargos y responsabilidades. Habrá necesidad de una mayor preparación en estadística, en mantenimiento y en la forma de tratar con los proveedores. Los departamentos de compras cambiarán de carácter y requerirán habilidades diferentes.

La preparación en técnicas estadísticas sencillas pero poderosas será necesaria en todos los niveles.

El Dr. Deming dice:

"¿Cómo ayuda uno a los demás a mejorar? ¿Qué entiende usted por mejorar? Si me preguntan a mí, diría que hay un temor generalizado hacia la instrucción. A la gente le da miedo tomar

un curso. Podría no ser el indicado. Mi consejo es: Tómelo. Busque el indicado más tarde. ¿Y cómo hace para saber que no es el indicado? Estudie, aprenda, mejore. Muchas compañías gastan grandes sumas de dinero para ayudarle a su gente en esta forma y en la otra: En aritmética, en geología, en geografía, en aprender sobre transmisiones.

"Uno nunca sabe lo que puede emplearse, lo que puede necesitarse. El que cree que tiene que ser práctico no va a estar aquí mucho tiempo. ¿Quién puede saber lo que es práctico?

"Ayúdeles a los demás a mejorar. Quiero decir a todos".²

Punto Catorce: Tomar medidas para lograr la transformación

La gerencia tendrá que organizarse como equipo para poner en marcha los otros trece puntos. Se necesitara un asesor estadístico. Todos los empleados de la compañía, incluyendo los gerentes, deben tener una idea precisa de cómo mejorar continuamente la calidad. La iniciativa debe venir de la gerencia.

¿Por dónde empezar? Siga el Ciclo Shewhart. En el Japón lo llaman Ciclo Deming, porque fue el Dr. Deming quien lo hizo conocer. Algunos lo denominan el "Ciclo PHVA", por "Planifique, Haga, Verifique, Actúe". Hoy día constituye el elemento esencial del proceso de planificación. El Dr. Deming explica: "El Ciclo Shewhart se explicó en todas las conferencias para alta gerencia que se dieron en el Japón a partir de 1950. Yo se lo enseñé a los Ingenieros — a centenares de ellos — en aquel verano caluroso. Continué enseñándolo el siguiente verano, seis meses más tarde, y otros seis meses después. Y al año siguiente, una y otra vez".¹

Paso 1: El primer paso es estudiar un proceso, decidir qué cambio podría mejorarlo. Organice el equipo apropiado. Quizás la gente de compras, o el proveedor, o el Ingeniero de producto. ¿Qué datos son necesarios? ¿Ya dispone de los datos o es necesario efectuar un cambio y observar? ¿Es necesario hacer pruebas? No proceda sin tener un plan.

Paso 2: Efectúe las pruebas, o haga el cambio, preferentemente en pequeña escala.

Paso 3: Observe los efectos.

ANEXO No.3

ENCUESTAS

UNIVERSIDAD DE PANAMA
VICERRECTORIA DE INVESTIGACION Y POST-GRADO
Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

INVENTARIO DE ACTITUDES

En la encuesta que se presenta a continuación encontrará usted veinte (20) preguntas sobre algunos aspectos de su trabajo y su actitud con respecto a los mismos, con la finalidad de detectar, analizar y buscar soluciones a las posibles dificultades encontradas.

Para que esta encuesta se realice de una manera positiva y objetiva necesitamos que tenga un alto grado de espíritu de honestidad, así como también, la mejor cooperación por parte de cada uno de ustedes.

INSTRUCCIONES:

Lea cada una de las preguntas y decida que tan satisfecho se siente usted en relación a ese aspecto de su trabajo. Califique todas las preguntas de esta encuesta encerrando con un círculo el número que corresponda a lo que usted siente. Luego proceda a calificarlo de acuerdo a la siguiente tabla.

- No.1 Encierre en un círculo el número 1 cuando usted considere que la respuesta es **MUY INSATISFACTORIO** o sea, que no refleja lo que usted piensa que debe ser.
- No.2 Encierre en un círculo el número 2 cuando usted considere la respuesta **INSATISFACTORIO** o sea, cuando ese aspecto refleja varias cosas que usted piensa que no deben ser.
- No.3 Encierre en un círculo el número 3 cuando usted considere la respuesta **NI SATISFACTORIO, NI INSATISFACTORIO** o sea, cuando usted no se haya definido, ni sentido satisfacción o insatisfacción.
- No.4 Encierre en un círculo el número 4 cuando usted considere la respuesta **SATISFACTORIO** o sea, cuando ese aspecto está de acuerdo a lo que usted piensa que debe ser.
- No.5 Encierre en un círculo el número 5 cuando usted considere la respuesta **MUY SATISFACTORIO** o sea, cuando ese aspecto está totalmente de acuerdo con lo que usted piensa.

MIS SENTIMIENTOS CON RESPECTO A MI TRABAJO SON

- | | | |
|----|---|-----------|
| 01 | La atención a las quejas que brinda la empresa a sus empleados son | 1 2 ③ 4 5 |
| 02 | Las herramientas que utilizo en mi trabajo son | 1 ② 3 4 5 |
| 03 | Los turnos de trabajo que ofrece la empresa son | 1 2 3 ④ 5 |
| 04 | La manera en que es reconocido mi trabajo es | 1 2 3 ④ 5 |
| 05 | La manera de trabajar jefes y subalternos es | 1 2 3 ④ 5 |
| 06 | El sistema de los ascensos en la empresa es | 1 2 3 ④ 5 |
| 07 | Las oportunidades que ofrece la empresa para realizar mejor mi trabajo es | 1 2 3 ④ 5 |
| 08 | La idea de tener una póliza colectiva contra accidentes empresa-trabajador es | 1 2 ③ 4 5 |
| 09 | La responsabilidad asignada en mis tareas es | 1 2 ③ 4 5 |
| 10 | Las medidas de seguridad que ofrece la empresa son | 1 2 3 ④ 5 |
| 11 | Las instrucciones que recibo de cómo realizar mi trabajo son | 1 2 3 ④ 5 |
| 12 | El espacio que brinda la empresa para hacer mi trabajo es | 1 2 3 ④ 5 |
| 13 | La cantidad de trabajo que me asignan es | 1 2 3 ④ 5 |
| 14 | El salario que devengo actualmente es | 1 2 ③ 4 5 |
| 15 | Las relaciones que tengo con mis compañeros de trabajo son | 1 2 3 ④ 5 |
| 16 | Las posibilidades de superación que ofrece la empresa son | 1 2 3 ④ 5 |
| 17 | El entrenamiento que he recibido para realizar mi trabajo es | 1 2 ③ 4 5 |
| 18 | El interés que demuestra la empresa por el bienestar de los trabajadores es | 1 2 3 ④ 5 |
| 19 | La manera en que rindo cuenta de mi trabajo es | 1 2 3 ④ 5 |
| 20 | Las condiciones sanitarias que me rodean son | 1 2 ③ 4 5 |

MIS SENTIMIENTOS CON RESPECTO A MI TRABAJO SON

- 01 La atención a las quejas que brinda la empresa a sus empleados son 1 2 3 ④ 5
- 02 Las herramientas que utilizo en mi trabajo son 1 2 ③ 4 5
- 03 Los turnos de trabajo que ofrece la empresa son 1 2 3 ④ 5
- 04 La manera en que es reconocido mi trabajo es 1 2 3 ④ 5
- 05 La manera de trabajar jefes y subalternos es 1 2 3 4 5
- 06 El sistema de los ascensos en la empresa es 1 2 3 4 ⑤
- 07 Las oportunidades que ofrece la empresa para realizar mejor mi trabajo es 1 2 3 ④ 5
- 08 La idea de tener una póliza colectiva contra accidentes empresa-trabajador es 1 2 3 4 ⑤
- 09 La responsabilidad asignada en mis tareas es 1 2 3 ④ 5
- 10 Las medidas de seguridad que ofrece la empresa son 1 2 3 ④ 5
- 11 Las instrucciones que recibo de cómo realizar mi trabajo son 1 2 3 4 ⑤
- 12 El espacio que brinda la empresa para hacer mi trabajo es 1 2 3 ④ 5
- 13 La cantidad de trabajo que me asignan es 1 2 3 ④ 5
- 14 El salario que devengo actualmente es 1 2 3 ④ 5
- 15 Las relaciones que tengo con mis compañeros de trabajo son 1 2 3 ④ 5
- 16 Las posibilidades de superación que ofrece la empresa son 1 2 3 4 ⑤
- 17 El entrenamiento que he recibido para realizar mi trabajo es 1 2-3 4 ⑤
- 18 El interés que demuestra-la empresa por el bienestar de los trabajadores es 1 2 3 ④ 5
- 19 La manera en que rindo cuenta de mi trabajo es 1 2 3 ④ 5
- 20 Las condiciones sanitarias que me rodean son 1 2 3 ④ 5

MIS SENTIMIENTOS CON RESPECTO A MI TRABAJO SON

- 01 La atención a las quejas que brinda la empresa a sus empleados son 1 2 3 4 5
- 02 Las herramientas que utilizo en mi trabajo son 1 2 3 4 5
- 03 Los turnos de trabajo que ofrece la empresa son 1 2 3 4 5
- 04 La manera en que es reconocido mi trabajo es 1 2 3 4 5
- 05 La manera de trabajar jefes y subalternos es 1 2 3 4 5
- 06 El sistema de los ascensos en la empresa es 1 2 3 4 5
- 07 Las oportunidades que ofrece la empresa para realizar mejor mi trabajo es 1 2 3 4 5
- 08 La idea de tener una póliza colectiva contra accidentes empresa-trabajador es 1 2 3 4 5
- 09 La responsabilidad asignada en mis tareas es 1 2 3 4 5
- 10 Las medidas de seguridad que ofrece la empresa son 1 2 3 4 5
- 11 Las instrucciones que recibo de cómo realizar mi trabajo son 1 2 3 4 5
- 12 El espacio que brinda la empresa para hacer mi trabajo es 1 2 3 4 5
- 13 La cantidad de trabajo que me asignan es 1 2 3 4 5
- 14 El salario que devengo actualmente es 1 2 3 4 5
- 15 Las relaciones que tengo con mis compañeros de trabajo son 1 2 3 4 5
- 16 Las posibilidades de superación que ofrece la empresa son 1 2 3 4 5
- 17 El entrenamiento que he recibido para realizar mi trabajo es 1 2 3 4 5
- 18 El interés que demuestra la empresa por el bienestar de los trabajadores es 1 2 3 4 5
- 19 La manera en que rindo cuenta de mi trabajo es 1 2 3 4 5
- 20 Las condiciones sanitarias que me rodean son 1 2 3 4 5

MIS SENTIMIENTOS CON RESPECTO A MI TRABAJO SON

- | | | |
|----|---|-----------|
| 01 | La atención a las quejas que brinda la empresa a sus empleados son | 1 2 3 ④ 5 |
| 02 | Las herramientas que utilizo en mi trabajo son | 1 2 3 4 ⑤ |
| 03 | Los turnos de trabajo que ofrece la empresa son | 1 2 3 4 ⑤ |
| 04 | La manera en que es reconocido mi trabajo es | 1 2 3 4 ⑤ |
| 05 | La manera de trabajar jefes y subalternos es | 1 2 3 ④ 5 |
| 06 | El sistema de los ascensos en la empresa es | 1 2 3 ④ 5 |
| 07 | Las oportunidades que ofrece la empresa para realizar mejor mi trabajo es | 1 2 3 4 ⑤ |
| 08 | La idea de tener una póliza colectiva contra accidentes empresa-trabajador es | 1 2 3 4 ⑤ |
| 09 | La responsabilidad asignada en mis tareas es | 1 2 3 4 ⑤ |
| 10 | Las medidas de seguridad que ofrece la empresa son | 1 2 3 ④ 5 |
| 11 | Las instrucciones que recibo de cómo realizar mi trabajo son | 1 2 3 4 ⑤ |
| 12 | El espacio que brinda la empresa para hacer mi trabajo es | 1 2 3 4 ⑤ |
| 13 | La cantidad de trabajo que me asignan es | 1 2 3 4 ⑤ |
| 14 | El salario que devengo actualmente es | 1 2 3 4 ⑤ |
| 15 | Las relaciones que tengo con mis compañeros de trabajo son | 1 2 3 ④ 5 |
| 16 | Las posibilidades de superación que ofrece la empresa son | 1 2 3 4 ⑤ |
| 17 | El entrenamiento que he recibido para realizar mi trabajo es | 1 2 3 4 ⑤ |
| 18 | El interés que demuestra la empresa por el bienestar de los trabajadores es | 1 2 3 ④ 5 |
| 19 | La manera en que rindo cuenta de mi trabajo es | 1 2 3 4 ⑤ |
| 20 | Las condiciones sanitarias que me rodean son | 1 2 3 ④ 5 |

MIS SENTIMIENTOS CON RESPECTO A MI TRABAJO SON

- | | | |
|----|---|-----------|
| 01 | La atención a las quejas que brinda la empresa a sus empleados son | 1 2 ③ 4 5 |
| 02 | Las herramientas que utilizo en mi trabajo son | 1 2 ③ 4 5 |
| 03 | Los turnos de trabajo que ofrece la empresa son | 1 2 3 ④ 5 |
| 04 | La manera en que es reconocido mi trabajo es | 1 2 3 ④ 5 |
| 05 | La manera de trabajar jefes y subalternos es | 1 2 3 ④ 5 |
| 06 | El sistema de los ascensos en la empresa es | 1 2 ③ 4 5 |
| 07 | Las oportunidades que ofrece la empresa para realizar mejor mi trabajo es | 1 2 3 ④ 5 |
| 08 | La idea de tener una póliza colectiva contra accidentes empresa-trabajador es | 1 2 ③ 4 5 |
| 09 | La responsabilidad asignada en mis tareas es | 1 2 3 ④ 5 |
| 10 | Las medidas de seguridad que ofrece la empresa son | 1 2 ③ 4 5 |
| 11 | Las instrucciones que recibo de cómo realizar mi trabajo son | 1 2 ③ 4 5 |
| 12 | El espacio que brinda la empresa para hacer mi trabajo es | 1 2 3 ④ 5 |
| 13 | La cantidad de trabajo que me asignan es | 1 2 ③ 4 5 |
| 14 | El salario que devengo actualmente es | 1 2 ③ 4 5 |
| 15 | Las relaciones que tengo con mis compañeros de trabajo son | 1 2 3 ④ 5 |
| 16 | Las posibilidades de superación que ofrece la empresa son | 1 2 ③ 4 5 |
| 17 | El entrenamiento que he recibido para realizar mi trabajo es | 1 2 3 ④ 5 |
| 18 | El interés que demuestra la empresa por el bienestar de los trabajadores es | 1 2 ③ 4 5 |
| 19 | La manera en que rindo cuenta de mi trabajo es | 1 2 3 ④ 5 |
| 20 | Las condiciones sanitarias que me rodean son | 1 2 ③ 4 5 |

MIS SENTIMIENTOS CON RESPECTO A MI TRABAJO SON

- 01 La atención a las quejas que brinda la empresa a sus empleados son 1 ② 3 4 5
- 02 Las herramientas que utilico en mi trabajo son 1 2 3 ④ 5
- 03 Los turnos de trabajo que ofrece la empresa son 1 2 3 ④ 5
- 04 La manera en que es reconocido mi trabajo es 1 2 ③ 4 5
- 05 La manera de trabajar jefes y subalternos es 1 2 3 ④ 5
- 06 El sistema de los ascensos en la empresa es 1 2 ③ 4 5
- 07 Las oportunidades que ofrece la empresa para realizar mejor mi trabajo es 1 2 ③ 4 5
- 08 La idea de tener una póliza colectiva contra accidentes empresa-trabajador es ① 2 3 4 5
- 09 La responsabilidad asignada en mis tareas es 1 2 3 ④ 5
- 10 Las medidas de seguridad que ofrece la empresa son 1 2 ③ 4 5
- 11 Las instrucciones que recibo de cómo realizar mi trabajo son 1 2 3 ④ 5
- 12 El espacio que brinda la empresa para hacer mi trabajo es 1 2 3 ④ 5
- 13 La cantidad de trabajo que me asignan es 1 2 3 ④ 5
- 14 El salario que devengo actualmente es 1 2 ③ 4 5
- 15 Las relaciones que tengo con mis compañeros de trabajo son 1 2 ③ 4 5
- 16 Las posibilidades de superación que ofrece la empresa son 1 2 ③ 4 5
- 17 El entrenamiento que he recibido para realizar mi trabajo es 1 2 3 ④ 5
- 18 El interés que demuestra la empresa por el bienestar de los trabajadores es 1 2 3 ④ 5
- 19 La manera en que rindo cuenta de mi trabajo es 1 2 3 ④ 5
- 20 Las condiciones sanitarias que me rodean son 1 2 ③ 4 5

MIS SENTIMIENTOS CON RESPECTO A MI TRABAJO SON

- 01 La atención a las quejas que brinda la empresa a sus empleados son 1 ② 3 4 5
- 02 Las herramientas que utilizo en mi trabajo son 1 2 3 ④ 5
- 03 Los turnos de trabajo que ofrece la empresa son 1 2 3 ④ 5
- 04 La manera en que es reconocido mi trabajo es 1 2 ③ 4 5
- 05 La manera de trabajar jefes y subalternos es 1 2 ③ 4 5
- 06 El sistema de los ascensos en la empresa es 1 2 3 ④ 5
- 07 Las oportunidades que ofrece la empresa para realizar mejor mi trabajo es 1 2 ③ 4 5
- 08 La idea de tener una póliza colectiva contra accidentes empresa-trabajador es 1 2 3 4 ⑤
- 09 La responsabilidad asignada en mis tareas es 1 2 3 ④ 5
- 10 Las medidas de seguridad que ofrece la empresa son 1 2 3 ④ 5
- 11 Las instrucciones que recibo de cómo realizar mi trabajo son 1 2 3 ④ 5
- 12 El espacio que brinda la empresa para hacer mi trabajo es 1 2 ③ 4 5
- 13 La cantidad de trabajo que me asignan es 1 2 ③ 4 5
- 14 El salario que devengo actualmente es 1 ② 3 4 5
- 15 Las relaciones que tengo con mis compañeros de trabajo son 1 2 3 4 ⑤
- 16 Las posibilidades de superación que ofrece la empresa son 1 2 3 ④ 5
- 17 El entrenamiento que he recibido para realizar mi trabajo es 1 2 ③ 4 5
- 18 El interés que demuestra la empresa por el bienestar de los trabajadores es 1 ② 3 4 5
- 19 La manera en que rindo cuenta de mi trabajo es 1 2 3 ④ 5
- 20 Las condiciones sanitarias que me rodean son 1 2 ③ 4 5

MIS SENTIMIENTOS CON RESPECTO A MI TRABAJO SON

- | | | |
|----|---|-----------|
| 01 | La atención a las quejas que brinda la empresa a sus empleados son | 1 2 ④ 4 5 |
| 02 | Las herramientas que utilizo en mi trabajo son | 1 ② 3 4 5 |
| 03 | Los turnos de trabajo que ofrece la empresa son | 1 2 ③ 4 5 |
| 04 | La manera en que es reconocido mi trabajo es | 1 2 3 ④ 5 |
| 05 | La manera de trabajar jefes y subalternos es | 1 2 3 ④ 5 |
| 06 | El sistema de los ascensos en la empresa es | ① 2 3 4 5 |
| 07 | Las oportunidades que ofrece la empresa para realizar mejor mi trabajo es | ① 2 3 4 5 |
| 08 | La idea de tener una póliza colectiva contra accidentes empresa-trabajador es | 1 2 3 ④ 5 |
| 09 | La responsabilidad asignada en mis tareas es | 1 2 ③ 4 5 |
| 10 | Las medidas de seguridad que ofrece la empresa son | 1 ② 3 4 5 |
| 11 | Las instrucciones que recibo de cómo realizar mi trabajo son | 1 2 3 ④ 5 |
| 12 | El espacio que brinda la empresa para hacer mi trabajo es | 1 ② 3 4 5 |
| 13 | La cantidad de trabajo que me asignan es | 1 ② 3 4 5 |
| 14 | El salario que devengo actualmente es | 1 ② 3 4 5 |
| 15 | Las relaciones que tengo con mis compañeros de trabajo son | 1 2 3 ④ 5 |
| 16 | Las posibilidades de superación que ofrece la empresa son | 1 2 ③ 4 5 |
| 17 | El entrenamiento que he recibido para realizar mi trabajo es | 1 2 3 ④ 5 |
| 18 | El interés que demuestra la empresa por el bienestar de los trabajadores es | 1 2 ③ 4 5 |
| 19 | La manera en que rindo cuenta de mi trabajo es | 1 2 3 ④ 5 |
| 20 | Las condiciones sanitarias que me rodean son | 1 ② 3 4 5 |

MIS SENTIMIENTOS CON RESPECTO A MI TRABAJO SON

- | | | |
|----|---|-----------|
| 01 | La atención a las quejas que brinda la empresa a sus empleados son | 1 2 3 4 5 |
| 02 | Las herramientas que utilizo en mi trabajo son | 1 2 3 4 5 |
| 03 | Los turnos de trabajo que ofrece la empresa son | 1 2 3 4 5 |
| 04 | La manera en que es reconocido mi trabajo es | 1 2 3 4 5 |
| 05 | La manera de trabajar jefes y subalternos es | 1 2 3 4 5 |
| 06 | El sistema de los ascensos en la empresa es | 1 2 3 4 5 |
| 07 | Las oportunidades que ofrece la empresa para realizar mejor mi trabajo es | 1 2 3 4 5 |
| 08 | La idea de tener una póliza colectiva contra accidentes empresa-trabajador es | 1 2 3 4 5 |
| 09 | La responsabilidad asignada en mis tareas es | 1 2 3 4 5 |
| 10 | Las medidas de seguridad que ofrece la empresa son | 1 2 3 4 5 |
| 11 | Las instrucciones que recibo de cómo realizar mi trabajo son | 1 2 3 4 5 |
| 12 | El espacio que brinda la empresa para hacer mi trabajo es | 1 2 3 4 5 |
| 13 | La cantidad de trabajo que me asignan es | 1 2 3 4 5 |
| 14 | El salario que devengo actualmente es | 1 2 3 4 5 |
| 15 | Las relaciones que tengo con mis compañeros de trabajo son | 1 2 3 4 5 |
| 16 | Las posibilidades de superación que ofrece la empresa son | 1 2 3 4 5 |
| 17 | El entrenamiento que he recibido para realizar mi trabajo es | 1 2 3 4 5 |
| 18 | El interés que demuestra la empresa por el bienestar de los trabajadores es | 1 2 3 4 5 |
| 19 | La manera en que rindo cuenta de mi trabajo es | 1 2 3 4 5 |
| 20 | Las condiciones sanitarias que me rodean son | 1 2 3 4 5 |

MIS SENTIMIENTOS CON RESPECTO A MI TRABAJO SON

- 01 La atención a las quejas que brinda la empresa a sus empleados son 1 ② 3 4 5
- 02 Las herramientas que utilico en mi trabajo son 1 2 3 ④ 5
- 03 Los turnos de trabajo que ofrece la empresa son 1 2 3 ④ 5
- 04 La manera en que es reconocido mi trabajo es 1 ② 3 4 5
- 05 La manera de trabajar jefes y subalternos es 1 2 ③ 4 5
- 06 El sistema de los ascensos en la empresa es 1 2 ③ 4 5
- 07 Las oportunidades que ofrece la empresa para realizar mejor mi trabajo es ① 2 3 4 5
- 08 La idea de tener una póliza colectiva contra accidentes empresa-trabajador es 1 2 3 4 5
- 09 La responsabilidad asignada en mis tareas es 1 2 3 ④ 5
- 10 Las medidas de seguridad que ofrece la empresa son ① 2 3 4 5
- 11 Las instrucciones que recibo de cómo realizar mi trabajo son 1 2 ③ 4 5
- 12 El espacio que brinda la empresa para hacer mi trabajo es 1 2 3 4 ⑤
- 13 La cantidad de trabajo que me asignan es 1 2 3 ④ 5
- 14 El salario que devengo actualmente es 1 2 ③ 4 5
- 15 Las relaciones que tengo con mis compañeros de trabajo son 1 2 3 4 ⑤
- 16 Las posibilidades de superación que ofrece la empresa son 1 ② 3 4 5
- 17 El entrenamiento que he recibido para realizar mi trabajo es 1 ② 3 4 5
- 18 El interés que demuestra la empresa por el bienestar de los trabajadores es 1 ② 3 4 5
- 19 La manera en que rindo cuenta de mi trabajo es 1 2 3 4 5
- 20 Las condiciones sanitarias que me rodean son 1 2 ③ 4 5

MIS SENTIMIENTOS CON RESPECTO A MI TRABAJO SON

- 01 La atención a las quejas que brinda la empresa a sus empleados son (1) 2 3 4 5
- 02 Las herramientas que utilizo en mi trabajo son (1) 2 3 4 5
- 03 Los turnos de trabajo que ofrece la empresa son 1 (2) 3 4 5
- 04 La manera en que es reconocido mi trabajo es (1) 2 3 4 5
- 05 La manera de trabajar jefes y subalternos es (1) 2 3 4 5
- 06 El sistema de los ascensos en la empresa es (1) 2 3 4 5
- 07 Las oportunidades que ofrece la empresa para realizar mejor mi trabajo es 1 (2) 3 4 5
- 08 La idea de tener una póliza colectiva contra accidentes empresa-trabajador es 1 2 (3) 4 5
- 09 La responsabilidad asignada en mis tareas es (1) 2 3 4 5
- 10 Las medidas de seguridad que ofrece la empresa son (1) 2 3 4 5
- 11 Las instrucciones que recibo de cómo realizar mi trabajo son (1) 2 3 4 5
- 12 El espacio que brinda la empresa para hacer mi trabajo es 1 (2) 3 4 5
- 13 La cantidad de trabajo que me asignan es (1) 2 3 4 5
- 14 El salario que devengo actualmente es (1) 2 3 4 5
- 15 Las relaciones que tengo con mis compañeros de trabajo son 1 2 3 (4) 5
- 16 Las posibilidades de superación que ofrece la empresa son 1 (2) 3 4 5
- 17 El entrenamiento que he recibido para realizar mi trabajo es (1) 2 3 4 5
- 18 El interés que demuestra la empresa por el bienestar de los trabajadores es (1) 2 3 4 5
- 19 La manera en que rindo cuenta de mi trabajo es 1 2 3 (4) 5
- 20 Las condiciones sanitarias que me rodean son (1) 2 3 4 5

MIS SENTIMIENTOS CON RESPECTO A MI TRABAJO SON

- | | | |
|----|---|-------------|
| 01 | La atención a las quejas que brinda la empresa a sus empleados son | 1 2 (3) 4 5 |
| 02 | Las herramientas que utilizo en mi trabajo son | 1 2 (3) 4 5 |
| 03 | Los turnos de trabajo que ofrece la empresa son | 1 2 3 (4) 5 |
| 04 | La manera en que es reconocido mi trabajo es | 1 2 (3) 4 5 |
| 05 | La manera de trabajar jefes y subalternos es | 1 2 (3) 4 5 |
| 06 | El sistema de los ascensos en la empresa es | 1 2 (3) 4 5 |
| 07 | Las oportunidades que ofrece la empresa para realizar mejor mi trabajo es | 1 2 (3) 4 5 |
| 08 | La idea de tener una póliza colectiva contra accidentes empresa-trabajador es | 1 (2) 3 4 5 |
| 09 | La responsabilidad asignada en mis tareas es | 1 2 3 (4) 5 |
| 10 | Las medidas de seguridad que ofrece la empresa son | 1 2 (3) 4 5 |
| 11 | Las instrucciones que recibo de cómo realizar mi trabajo son | 1 2 3 (4) 5 |
| 12 | El espacio que brinda la empresa para hacer mi trabajo es | 1 (2) 3 4 5 |
| 13 | La cantidad de trabajo que me asignan es | 1 2 (3) 4 5 |
| 14 | El salario que devengo actualmente es | 1 (2) 3 4 5 |
| 15 | Las relaciones que tengo con mis compañeros de trabajo son | 1 2 3 (4) 5 |
| 16 | Las posibilidades de superación que ofrece la empresa son | 1 (2) 3 4 5 |
| 17 | El entrenamiento que he recibido para realizar mi trabajo es | 1 (2) 3 4 5 |
| 18 | El interés que demuestra la empresa por el bienestar de los trabajadores es | 1 2 (3) 4 5 |
| 19 | La manera en que rindo cuenta de mi trabajo es | 1 2 3 (4) 5 |
| 20 | Las condiciones sanitarias que me rodean son | 1 2 (3) 4 5 |

MIS SENTIMIENTOS CON RESPECTO A MI TRABAJO SON

- 01 La atención a las quejas que brinda la empresa a sus empleados son 1 2 (3) 4 5
- 02 Las herramientas que utilizo en mi trabajo son 1 (2) 3 4 5
- 03 Los turnos de trabajo que ofrece la empresa son 1 2 3 (4) 5
- 04 La manera en que es reconocido mi trabajo es 1 (2) 3 4 5
- 05 La manera de trabajar jefes y subalternos es 1 2 3 (4) 5
- 06 El sistema de los ascensos en la empresa es (1) 2 3 4 5
- 07 Las oportunidades que ofrece la empresa para realizar mejor mi trabajo es 1 2 (3) 4 5
- 08 La idea de tener una póliza colectiva contra accidentes empresa-trabajador es 1 2 3 4 (5)
- 09 La responsabilidad asignada en mis tareas es 1 2 3 (4) 5
- 10 Las medidas de seguridad que ofrece la empresa son 1 (2) 3 4 5
- 11 Las instrucciones que recibo de cómo realizar mi trabajo son 1 2 3 (4) 5
- 12 El espacio que brinda la empresa para hacer mi trabajo es 1 2 3 (4) 5
- 13 La cantidad de trabajo que me asignan es 1 2 3 (4) 5
- 14 El salario que devengo actualmente es (1) 2 3 4 5
- 15 Las relaciones que tengo con mis compañeros de trabajo son 1 2 3 4 (5)
- 16 Las posibilidades de superación que ofrece la empresa son (1) 2 3 4 5
- 17 El entrenamiento que he recibido para realizar mi trabajo es 1 2 3 (4) 5
- 18 El interés que demuestra la empresa por el bienestar de los trabajadores es 1 (2) 3 4 5
- 19 La manera en que rindo cuenta de mi trabajo es 1 2 3 (4) 5
- 20 Las condiciones sanitarias que me rodean son 1 2 (3) 4 5

MIS SENTIMIENTOS CON RESPECTO A MI TRABAJO SON

- | | | |
|----|---|-----------|
| 01 | La atención a las quejas que brinda la empresa a sus empleados son | 1 ② 3 4 5 |
| 02 | Las herramientas que utilizo en mi trabajo son | 1 2 ③ 4 5 |
| 03 | Los turnos de trabajo que ofrece la empresa son | 1 2 3 ④ 5 |
| 04 | La manera en que es reconocido mi trabajo es | 1 2 ③ 4 5 |
| 05 | La manera de trabajar jefes y subalternos es | 1 2 ③ 4 5 |
| 06 | El sistema de los ascensos en la empresa es | 1 ③ 3 4 5 |
| 07 | Las oportunidades que ofrece la empresa para realizar mejor mi trabajo es | 1 2 3 ④ 5 |
| 08 | La idea de tener una póliza colectiva contra accidentes empresa-trabajador es | 1 2 3 4 ⑤ |
| 09 | La responsabilidad asignada en mis tareas es | 1 2 3 ④ 5 |
| 10 | Las medidas de seguridad que ofrece la empresa son | 1 2 3 ④ 5 |
| 11 | Las instrucciones que recibo de cómo realizar mi trabajo son | 1 2 3 4 ⑤ |
| 12 | El espacio que brinda la empresa para hacer mi trabajo es | 1 2 3 4 ⑤ |
| 13 | La cantidad de trabajo que me asignan es | 1 2 ③ 4 5 |
| 14 | El salario que devengo actualmente es | 1 ③ 3 4 5 |
| 15 | Las relaciones que tengo con mis compañeros de trabajo son | 1 2 3 ④ 5 |
| 16 | Las posibilidades de superación que ofrece la empresa son | 1 ③ 3 4 5 |
| 17 | El entrenamiento que he recibido para realizar mi trabajo es | 1 ③ 3 4 5 |
| 18 | El interés que demuestra la empresa por el bienestar de los trabajadores es | 1 2 ③ 4 5 |
| 19 | La manera en que rindo cuenta de mi trabajo es | 1 2 3 ④ 5 |
| 20 | Las condiciones sanitarias que me rodean son | 1 2 ③ 4 5 |

MIS SENTIMIENTOS CON RESPECTO A MI TRABAJO SON

- 01 La atención a las quejas que brinda la empresa a sus empleados son 1 2 ③ 4 5
- 02 Las herramientas que utilizo en mi trabajo son 1 2 ③ 4 5
- 03 Los turnos de trabajo que ofrece la empresa son 1 2 3 ④ 5
- 04 La manera en que es reconocido mi trabajo es 1 ② 3 4 5
- 05 La manera de trabajar jefes y subalternos es ① 2 3 4 5
- 06 El sistema de los ascensos en la empresa es 1 2 3 ④ 5
- 07 Las oportunidades que ofrece la empresa para realizar mejor mi trabajo es 1 ② 3 4 5
- 08 La idea de tener una póliza colectiva contra accidentes empresa-trabajador es ① 2 3 4 5
- 09 La responsabilidad asignada en mis tareas es 1 2 3 ④ 5
- 10 Las medidas de seguridad que ofrece la empresa son 1 ② 3 4 5
- 11 Las instrucciones que recibo de cómo realizar mi trabajo son 1 2 3 ④ 5
- 12 El espacio que brinda la empresa para hacer mi trabajo es 1 ② 3 4 5
- 13 La cantidad de trabajo que me asignan es 1 ② 3 4 5
- 14 El salario que devengo actualmente es 1 ② 3 4 5
- 15 Las relaciones que tengo con mis compañeros de trabajo son 1 2 3 ④ 5
- 16 Las posibilidades de superación que ofrece la empresa son 1 ② 3 4 5
- 17 El entrenamiento que he recibido para realizar mi trabajo es 1 ② 3 4 5
- 18 El interés que demuestra la empresa por el bienestar de los trabajadores es ① 2 3 4 5
- 19 La manera en que rindo cuenta de mi trabajo es 1 2 ③ 4 5
- 20 Las condiciones sanitarias que me rodean son 1 ② 3 4 5